

Gestión de Riesgos Estratégicos en Pymes Familiares
Aplicación de la Guía Metodológica desarrollada en el grupo de
investigación en información y gestión EAFIT

MATEO VELEZ MEJÍA
SEBASTIÁN VELEZ MEJÍA

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS
MEDELLÍN
2017

Gestión de Riesgos Estratégicos en Pymes Familiares
Aplicación de la Guía Metodológica desarrollada en el grupo de
investigación EAFIT

MATEO VELEZ MEJÍA
SEBASTIÁN VELEZ MEJÍA

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS
MEDELLÍN

2017

Nota de Aceptación

Evaluador

Evaluador

Medellín, 31 de agosto de 2017

Tabla de Contenido

<i>Resumen</i>	5
Introducción	6
Planteamiento del Problema de investigación.....	8
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	10
Marco Teórico	11
Estrategia	11
Planeación estratégica	13
Modelo de negocio	15
Riesgo	18
Riesgo estratégico	19
Lista de riesgos estratégicos.....	21
Gestión del Riesgo	21
Pyme	25
Empresas familiares	26
Aspectos metodológicos.....	27
Aplicación GREP	30
Establecimiento del Contexto	30
Macroentorno: Análisis PESTA.....	30
Análisis del sector: 5 fuerzas de Porter	45
Análisis Interno Organizacional: Lienzo del modelo de negocio	52
Identificación de riesgos	68
Análisis de Riesgos	71
Evaluación de riesgos	74
Tratamiento de riesgos	77
Monitoreo y seguimiento de riesgos	80
Comunicación y consulta	89
Resultados y recomendaciones.....	93
Bibliografía	96

Resumen

La elaboración de este trabajo es el resultado del proceso de aplicación por primera vez de la Guía Metodológica para la Gestión de Riesgos Estratégicos en Pymes (GREP). Esta metodología fue aplicada en dos organizaciones que fueron seleccionadas cumpliendo las condiciones requeridas para ser parte del segmento pyme, pero que poseen la característica de ser empresas familiares privadas que se desarrollan en el sector servicios. Para el proceso de aplicación se utilizó una metodología cualitativa de tipo propositiva con el fin de evaluar el proceso de aplicación, así como documentar los resultados encontrados.

Con este informe se busca apoyar al grupo de información y gestión del Departamento de contaduría pública de la Universidad EAFIT en la actualización de conceptos y documentación de la aplicación durante el proceso. También, se realizan recomendaciones que pueden mejorar la metodología para que la aplicación cumpla con los objetivos esperados.

Crear y fortalecer la cultura de gestión de riesgos en las pymes estudiadas profundizando en el riesgo estratégico, es importante y genera valor a las organizaciones, pues este es la hoja de ruta de las empresas al momento de abordar las diferentes situaciones que se van presentando en el ciclo de vida de las mismas, con el fin de facilitar su sostenibilidad en el largo plazo.

Palabras clave

Estrategia, planeación estratégica, modelo de negocio, riesgo, riesgos estratégicos, gestión del riesgo, Pymes, Empresa familiar.

Introducción

La economía se mueve a un ritmo acelerado y las empresas se ven más expuestas a factores que pueden afectar su sostenibilidad y desarrollo, en especial las Pymes, que como segmento de empresas representan el aporte más significativo al entorno económico y a la sociedad en casi todo el mundo (Portafolio, 2016).

Las Pymes hacen un gran esfuerzo en la generación de trabajo en todo el planeta, por consiguiente en la economía de cada país. “En los Estados Unidos las Pymes emplean a seis de cada diez personas y dan cuenta del 40% de los trabajos más calificados. En Alemania, Canadá, Reino Unido y Francia las Pymes emplean a siete de cada diez personas. En Italia, España, Brasil, Portugal, Perú y Argentina, las Pymes emplean ocho de cada diez personas” (Velásquez, 2004).

Las pymes en Colombia para el año 2015 aportaban cerca del 38% del PIB (Dinero, 2015), para el 2016 su aporte llega al 45% y generan más del 80% de los empleos del país (Dinero, 2016). Aunque es una cifra considerablemente buena para la situación interna, en otros países desarrollados ésta supera el 50% y hasta el 60% de los aportes para el PIB; a pesar de que las condiciones en el país son viables, solamente el 50% de las PYMES colombianas sobreviven el primer año y únicamente el 20% sobrevive al tercer año (Dinero, 2015).

Este gran porcentaje de empresas que no sobrevive, reflejan los errores que cometen los empresarios de las Pymes, los cuales son planteados por La Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) de México, este define los diez errores más comunes entre los empresarios de las pymes (Pymempresario, 2011)

10 errores más comunes de empresarios de las pymes	
Ausencia cultura empresarial	No se tiene definida una estructura organizacional, la compañía no refleja de dónde viene ni a dónde va. Se interpreta como “falta de personalidad”
Falta de análisis estratégico	No se realiza un análisis adecuado de su medio laboral (competencia, impuestos, innovación). Afán por incursionar en el mercado.
Mala administración	No se tiene claridad ni conocimiento adecuado para iniciar en el mercado. No buscan ayudas que puedan facilitar los procesos.
Incompetencia personal	No realizan una capacitación adecuada, pues no se posee un estudio claro del mercado, ni de su competencia.
Creerse todólogo	Error catastrófico creer que es capaz de hacer todo en la organización. Se detiene el progreso.
Mala prevención financiera	Se requiere una buena planeación financiera. Se debe establecer el capital a invertir y la rentabilidad esperada.
Adquirir deuda sin previsión	Se debe realizar un estudio detallado de qué tan necesario es el dinero y en qué se va a invertir. El endeudamiento en una pyme no es la mejor forma de apalancamiento.
Centralizar el poder	La empresa debe tener “vida propia”; es decir, no debe depender de una familia. Se debe tener la capacidad de definir a futuro los órganos de gobierno de la organización.
Ausencia de controles	Se debe tener un control a cada una de las áreas, evitando pérdida de información y generando autonomía.
Falta de Planeación	En la solución de problemas debe haber una previa planeación, identificando logros a cumplir y sus elementos acompañantes. Debe crecer interna y externamente la organización.

Tabla 1

Fuente: Adaptación de Pymempresario (2001)

Es por lo anterior que son objeto de estudio e investigación, y en consecuencias se seleccionaron dos empresas que pertenecen a este segmento y que cuentan con características semejantes en cuanto al sector económico y en su conformación de propiedad y dirección. Estos dos casos fueron abordados para la aplicación de la Guía Metodológica para la Gestión de Riesgos Estratégicos en las Pymes - GREP, desarrollada por el grupo de Investigación en Información y Gestión del Departamento de Contaduría Pública de la Universidad EAFIT, con el fin de ampliar la investigación, entregar un

informe con los resultados encontrados y generar valiosa información para la gestión de la estrategia en estas Pymes proponiendo posibles mejoras a dicha metodología.

Planteamiento del Problema de investigación

La dinámica de la economía en la actualidad provoca en las empresas de Colombia y del mundo un constante desafío, ya que se pone en riesgo la gestión de la misma al afrontar las amenazas que se presentan en el entorno, la competitividad en el mercado y el poder satisfacer las necesidades y exigencias de las partes interesadas en su negocio. Esta tensión constante requiere que la empresa busque mantener un equilibrio adecuado que le permita, además de prevalecer en el tiempo, crecimiento y sostenibilidad para trazar el camino al éxito esperado. Tal equilibrio puede lograrse a través de una adecuada gestión de riesgos, partiendo desde los objetivos y la estrategia, permitiendo, de una forma integral, una gestión efectiva de la misma (Mejía R. , 2011).

La administración o gestión de riesgos es un tema amplio, estudiado y usado en el entorno organizacional, especialmente en la gran empresa, pero es un reto el poder implementarlo en la pequeña y mediana empresa, que por sus características tienen limitaciones en la administración y la gestión de riesgos no se aplica de una forma estructurada y metódica (ISO, 2015), generando acciones reactivas y no proactivas, Solo cuando se presenta el evento, se evalúa y en ocasiones, se genera un plan a futuro para impedir que vuelva a suceder, siempre y cuando el incidente no haya afectado en una gran dimensión a este tipo de empresas, ocasionando la quiebra o cierre de la misma, pues si la empresa se encuentra en sus primeros años de vida, no cruzaría el llamado “valle de la muerte”, que es donde una gran cantidad de pymes sucumbe (Castrogiovanni, 1996).

La Universidad EAFIT ha realizado varias investigaciones dentro del área de la administración de riesgos para brindar herramientas a las empresas, las cuales les permitan afrontar los posibles escenarios a los que están expuestas. En el año 2005 diseñó el Modelo Estándar de Control Interno para Entidades del Estado (MECI: 1000, 2005), en el 2006 crearon el método Risicar y en el año 2010 se desarrolló el Software Risicar que tienen como objetivo contribuir a la implementación de la administración de riesgos. En 2011 se creó la Metodología para la identificación de riesgos en los procesos de Planeación Estratégica para las medianas empresas privadas en la ciudad de Medellín por sus siglas PREST, y en 2013 se desarrolló la Metodología para monitorear los riesgos estratégicos.

Para enero del año 2014 se publicó la cartilla Riesgos del emprendedor, resultado de la investigación realizada por el semillero de investigación en control, auditoría y riesgos de la universidad, y en mayo del mismo año se presentó, en la XIV ASAMBLEA GENERAL DE ALAFEC, una metodología desarrollada para monitorear el entorno empresarial llamada *Sensor de riesgos estratégicos*. En ese mismo año el grupo de Investigación en Información y Gestión del Departamento de Contaduría Pública de la Universidad EAFIT diseñó la Guía metodológica para la Gestión de Riesgos Estratégicos en Pymes – GREP, la cual fue aplicada, probada y documentada por primera vez en el desarrollo de este trabajo, Para ello, fueron seleccionadas dos compañías que corresponden al segmento de pequeñas y medianas empresas, creadas por familias hace más de 20 años, pertenecientes al sector de servicios.

En Colombia, según cifras del DANE, las Mipymes son responsables del 80,8% de los empleos, aportando entre el 45% y 70% del producto interno bruto (PIB) y De estas, el 70% son empresas familiares, siendo las mayores generadoras de puestos de trabajo en el

país (Acopi 2016) y convirtiéndolas en actores importantes para la economía nacional y del mundo, lo cual las hace objeto de estudio de una gran cantidad de investigaciones, y de esta en particular

Objetivo General

Aplicar en Pymes familiares la Guía Metodológica para la Gestión de Riesgos Estratégicos en las Pymes (GREP) y determinar su pertinencia en este tipo de empresa.

Objetivos Específicos

- Identificar ventajas, desventajas y proponer posibles ajustes a la GREP.
- Generar conocimiento empresarial sobre gestión de riesgos estratégicos durante la aplicación de la GREP y su proceso continuo de gestión.
- Analizar las características de las empresas familiares que pueden influir en la gestión de sus riesgos estratégicos.

Marco Teórico

Es necesario entender los conceptos que enmarcan la guía metodológica, ya que a partir de estos se establece el paso a paso del proceso de aplicación y permite evaluar su implementación.

Estrategia

La palabra estrategia, en el diccionario de la lengua española es derivada de la palabra griega *strategos* que significa general. Para la lengua castellana viene del latín *strategia* ‘provincia bajo el mando de un general’ y una de las tres definiciones presentadas en el diccionario es *arte, traza para dirigir un asunto* (RAE, 2014).

Los primeros tratados sobre estrategia están contenidos en el libro *El arte de la guerra* de Sun-Tzu. Allí se describe la estrategia desde la milicia como la forma de confundir a su oponente, para hacerlo ver lo contrario a la situación real y permitir tomar ventaja frente a él al momento de presentarse la confrontación. Tzu (2002) da a entender que la guerra es importante, pero obtener la victoria sobre su oponente lo es más y es mejor lograr someter al enemigo sin tener que batallar. Eso demuestra la habilidad del general para alcanzar que el enemigo no vea otra opción más que rendirse y evitar la confrontación que podría destruir a su ejército.

Al hacer una analogía de una batalla con la competencia entre las empresas y de los generales con los directivos de estas, se puede entender la importancia de las capacidades y experiencia de empresarios para que la organización pueda lograr sus objetivos, tal concepto fundamentado en la Ventaja Competitiva de Porter (2006) que se forja en el

desarrollo de las actividades únicas que realiza la empresa, diferentes a las de sus competidores, que surgen del cómo se enlazan la experiencia de los directivos de las empresas con la realidad de la misma.

En la actualidad para el ámbito empresarial, la estrategia se define como una fusión de acciones y compromisos, que llevados de una forma coordinada y conjunta permitan la utilización y aprovechamiento de las competencias centrales, capacidades principales de la organización, es decir, son actividades medulares que esta realiza con superioridad frente a sus competidores y permiten agregar valor a sus bienes y/o servicios; Dichos competencias se forjan con el tiempo, a través de la experiencia que la empresa adquiere y del desarrollo de los procesos de dirección y administración de los recursos y habilidades, para así poder lograr una ventaja competitiva (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2015).

La gestión estratégica. dentro de una organización está enmarcada, no solo en la eficiencia operativa, sino en el cómo se puede entregar más valor al cliente, de una manera única y diferente a las otras opciones que tenga en el mercado (Porter, 1997). También, la estrategia conlleva a la empresa a buscar y desarrollar formas de trabajo diferentes a las ya habituales y precisa enfocar la gestión mediante una combinación de los recursos y competencias que le permitan cumplir satisfactoriamente lo ofrecido y las expectativas de las partes interesadas, con la mirada siempre al futuro definido y a cumplir la meta establecida (Johnson, Scholes & Whittington, 2006), teniendo presente lo que hará y lo que no hará, y así, marcar el camino a alcanzar la competitividad estratégica y poder obtener rendimientos superiores (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2015).

Los directivos de las empresas requieren tener alto conocimiento y conciencia de la situación de la empresa y su entorno, para poder definir cuáles serán las estrategias que adoptarán en sus organizaciones para cumplir sus objetivos, los cuales pueden ser definidos y establecidos mediante procesos de planificación y direccionamiento, apoyado de las metas, directrices o lineamientos de la empresa (Contreras, 2013).

Planeación estratégica

Según el punto de vista clásico de la estrategia, el cual se enfoca en la maximización de beneficios y del cual hacen parte autoridades de la estrategia como Igor Ansoff y Michael Porter, afirman que una planificación formal, ofrece la objetividad necesaria para elaborar coherentemente una estrategia de largo plazo y permitir obtener el máximo de beneficios (Whittington, 2002).

La planeación estratégica pide que las personas apoderadas de la toma de decisiones en las empresas tengan claro qué tipo de estrategias van a usar y cómo las van a ajustar a las diferentes opciones que se les van a manifestar en la proporción en que van progresando o consolidando su negocio. Esta metodología permite a las empresas y sus directivos definir las metas, objetivos y estrategias del negocio, teniendo en cuenta aspectos importantes, tanto internos como externos, que permitan disminuir la incertidumbre que está latente en los negocios y lograr sus objetivos con la participación de toda la organización (Contreras , 2013).

El punto de partida se da desde la definición del negocio o anteproyecto de la estrategia, donde claramente se establece ¿cuál es el negocio? ó ¿cuál debería ser el

negocio?, se identifican los clientes y partes interesadas, con sus necesidades y requerimientos (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocio, 2011).

Este proceso continúa con un análisis del entorno externo de la organización, al elaborar una evaluación del ambiente que la rodea, para identificar factores e indicadores claves. Luego se debe realizar un análisis interno de la misma, para determinar las fortalezas y debilidades, y obtener tener un panorama de las capacidades únicas de la organización que permitirán el cumplimiento de los objetivos y el norte trazado por la alta dirección. Después se pasa a una generación de diferentes alternativas estratégicas, teniendo en cuenta la identificación, evaluación y posterior selección de las alternativas a ejecutar, de tal manera que se pueda y evaluarla, para comenzar el ciclo de nuevo (Mintzberg, 1997).

A través del direccionamiento estratégico, como *enfoque gerencial*, la dirección estratégica trasciende la tradicional planeación, ya que intenta proporcionar elementos a los directivos, para que puedan estar preparados para afrontar los cambios, las restauraciones del entorno, momentos confusos y no practicados que la gestión administrativa propone (Aguilera, 2010).

Considerado como parte fundamental del proceso de planeación estratégica se encuentra la definición del negocio (Contreras Sierra, 2013), donde resulta muy importante conocer el objetivo principal de la empresa y su esencia, Esto permite establecer el modelo, la estructura y los procesos para poder gestionar la organización.

Modelo de negocio

Este término se ha utilizado de diversas formas para representar una empresa, desde lo básico donde se incluyen conceptos como la misión, visión y valores, hasta lo más complejo donde se muestran los procesos, las capacidades, los clientes y las relaciones con éste (Bock, Opsahl, George, y Gann, 2012).

Mediante el modelo de negocio de una empresa se puede expresar cuál es el mercado al que se enfoca y cómo se debe entregar valor a sus clientes para obtener los ingresos de sustento de la misma (Magretta, 2002).

Según Osterwalder, el modelo de negocio es una herramienta que, a través de una serie de elementos y la interacción entre estos, permite a una compañía o idea de negocio expresar, de una forma lógica, cómo se puede entregar valor a sus clientes y partes interesadas a la vez que se generan fuentes de ingresos rentables y sostenibles, En palabras del autor “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder y Pigneur, 2011). Según la visión ontológica propuesta por este autor, el modelo de negocio se divide en nueve módulos básicos que reflejan la lógica de una organización:

- Segmentos de clientes: grupo de personas u organizaciones a los que se aspira a llegar. Algunos ejemplos serían el mercado de masas o masivo (bajo nivel de segmentación con segmentos muy amplios), nichos de mercado (alto nivel de segmentación con segmentos muy específicos), los multi-segmentos (que dependen de varios clientes a la vez) o los segmentos diversificados (distintos públicos).

- Propuesta de valor: características y beneficios que buscan crear valor para cada segmento. En este módulo se debe manifestar qué es lo que se ofrece a los clientes y el por qué lo van a adquirir. Algunas tipologías de esta propuesta podrían ser algo novedoso, quizá personalizado, que genere un mejor rendimiento, un precio diferenciado o un diseño exclusivo.
- Canales: medios por los cuales se va a comunicar y se va a entregar la propuesta de valor al cliente. Estos pueden ser propios o externos, directos o indirectos. Están clasificados en cinco fases: Canales de información, canales de evaluación, canales de compra, canales de entrega y canales de postventa.
- Relación con el cliente: tipo de relación entre la empresa y los determinados segmentos de clientes, se explica cómo se consiguen los clientes y cómo se conservan. Puede ser asistencia personal, self-service o automatizado (combinación de ambas).
- Fuente de ingresos: se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. ¿Cómo se van a generar las utilidades? ¿De dónde va a llegar el dinero a la empresa? Algunos ejemplos para este módulo podrían ser la venta directa en un único pago, el pago por uso o la suscripción.
- Recursos clave: se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Pueden ser físicos (vehículos, edificios), intelectuales (patentes, derechos de autor), humanos (expertos clave, empleados muy valorados) o financieros (efectivo, crédito).
- Actividades clave: si existen los recursos clave, también tiene que existir las actividades clave, Estos son las acciones más importantes que debe emprender una

empresa para que su modelo de negocio funcione. ¿Cuáles son las actividades sin las que el negocio moriría?

- Asociaciones clave: la red de proveedores y socios que apoyan y soportan al funcionamiento y que son claves para el negocio. Se puede referir a cuatro tipos de asociaciones:
 1. Alianzas estratégicas entre empresas que no son competidoras.
 2. Coopetición: alianzas estratégicas entre empresas que son competidoras.
 3. Relaciones cliente-proveedor para garantizar el cumplimiento en la entrega de los suministros o insumos.
 4. Joint ventures: (empresas conjuntas) para generar y crear nuevos negocios.
- Estructura de costos: es la segregación de los gastos que va a tener el modelo de negocio. Se incluyen las economías de escala para reducir costos: fijos, variables y todo lo relacionado con el gasto.

En el desarrollo del modelo de negocio, se deben tener en cuenta los recursos y las competencias para generar ingresos, que posteriormente, se transformen en beneficios. Es importante la necesidad de emprendimiento y generación de nuevos caminos en la organización, dándole una dinámica a las empresas para poder reinventarse, permanecer en el mercado y aprender de la dinámica de tal manera que se den oportunidades que logran diferenciar la empresa a través de un método innovador para el desarrollo de su modelo de negocio y propuesta de valor (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015). Todo lo anterior sin olvidar que las dificultades y riesgos que se presentan en estos procesos, pueden llegar ser claves para el desarrollo de la organización.

Riesgo

La palabra riesgo tiene su origen en el italiano *resicare*, que traduce arriesgar. Fue inicialmente una palabra que hacía parte del lenguaje náutico que describía el peligro que asumían los barcos al navegar cerca a los riscos o rocas peligrosas (Díez, 1864). En las empresas, el riesgo se encuentra en la exposición a la que se ve sometida la organización en el camino que recorre para alcanzar sus objetivos, ya que existen situaciones o eventos que permiten o no alcanzarlos (ISO, 2016). Este puede tener efectos positivos como negativos y convierte todos los aspectos inciertos en oportunidades o amenazas (PMI, 2014). El riesgo, por lo tanto, va acompañado de la probabilidad de ganancia o pérdida de lo esperado (Mejía, 2006).

En los momentos en que una organización afronta su más alto riesgo es quizá donde también tiene la mayor oportunidad de mejora, Las situaciones que deriven en un evento con impacto negativo serán riesgos que se deban evaluar y administrar y las que se deriven en un evento con impacto positivo, serán oportunidades a las que se les deberá definir procesos y estrategias para aprovecharlas (Slywotzky & Weber, 2008).

Esto conlleva a las empresas a orientar sus decisiones y utilizar como insumo los posibles eventos que pudieran presentarse, convirtiéndolos en conocimiento, permitiéndoles, en ciertos casos, adelantarse a los hechos y tomar decisiones de forma proactiva y no reactiva (Deloitte, 2010). Con el fin de conocer, analizar, evaluar y tratar estos riesgos se debe contar con un proceso que permita la administración y gestión de los mismos.

Los riesgos pueden ser generados, tanto por el entorno donde se desenvuelve la organización, así como por la empresa misma. Donde existe la posibilidad que un suceso tanto interno como externo perturbe la probabilidad que la empresa cumpla de manera exitosa su estrategia y logre llevar a cabo sus objetivos (Deloitte & Touche e IMEF, 2003). En el entorno, se advierten todos los elementos que interrelacionan con la empresa: país, región, ciudad, sector económico y aspectos políticos, sociales y culturales. En los generados por la empresa, se pueden presentar riesgos que afectan el desarrollo de los procesos, los recursos (humanos, financieros, físicos, tecnológicos y organizacionales), los clientes y hasta la imagen y reputación (Mejía, 2006). Es en los riesgos del entorno y los generados por la empresa ligados especialmente a la estrategia de la organización, donde la GREP entra en participación.

Riesgo estratégico

Tradicionalmente las empresas requerían predecir de la manera más exacta posible el futuro de la organización, para así trazar su estrategia. Este método lineal impedía identificar los posibles momentos de revolución y caos en los que la organización podría verse involucrada (Kotler & Caslione, 2010). Los riesgos estratégicos pueden catalogarse como los riesgos más importantes que afectan la estrategia de la organización, sus objetivos y lineamientos, lo que perjudica directamente el cumplimiento de estos y pueden ocasionar posibles pérdidas y amenazas (Mejía, 2013). En la actualidad, trazar la estrategia de la organización debe tener inmerso todo el contexto tanto externo como interno en el que se desenvuelve la empresa, pues estos son los factores que hacen que la estrategia pueda ser controlada y adaptable a los cambios (Deloitte & Touche e IMEF, 2003).

Al enfocarse en estos riesgos, que ameritan tiempo y atención, las empresas logran conectar la estrategia, la ejecución de la estrategia y los procesos de administración de riesgos, al diseñar e implementar un sistema que de forma inteligente, permita en ciertos casos, transformar estos riesgos en beneficios para la organización, generando crecimiento de la compañía y la preservación y generación de valor para la misma (Deloitte, 2012).

La GREP propone un listado de los riesgos estratégicos más relevantes dentro de las PYMES, los cuales se enmarcan en bloques basados en tres aspectos; El primer bloque, son los riesgos estratégicos basados en la información que se requiere para la correcta toma de decisiones, y se presentan cuando la información que es necesaria para la toma de decisiones no está actualizada, es incorrecta, incompleta o no es importante para el proceso de toma de decisiones. El segundo bloque, está compuesto por los riesgos estratégicos basados en el entorno, tanto externo como interno, estos riesgos surgen cuando existen factores que pueden alterar el desarrollo de la organización o que hacen que el modelo de negocio sea ineficiente, El tercer bloque, entre tanto hacen referencia a los riesgos estratégicos basados en los procesos, estos surgen cuando los procesos no obtienen los resultados esperados para los que se establecieron (Deloitte & Touche e IMEF, 2003). Todo estos riesgos estratégicos pueden poner en peligro, no solo su continuidad, sino también su plan de crecimiento, apalancamiento financiero y consolidación en el mercado.

Lista de riesgos estratégicos

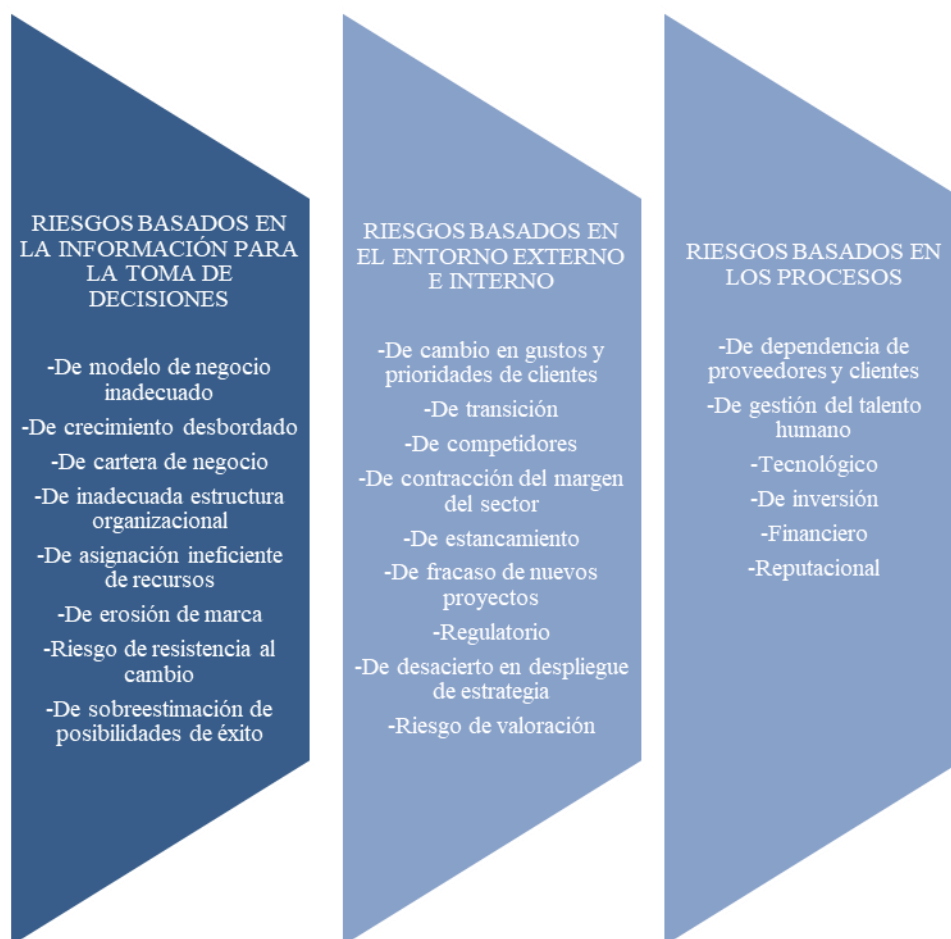


Figura 1. Riesgos estratégicos

Fuente: adaptación Deloitte & Touche e IMEF (2003), Mejía (2013), GREP.

Gestión del Riesgo

Está definida como un conjunto de actividades ordenadas con el objetivo de dirigir y controlar la empresa con respecto a las situaciones que la ponen en riesgo (ISO, 2009).

Cada vez es más importante administrar los riesgos empresariales, por lo que entender

cómo hacerlo se hace obligatorio (Mejia, 2013). Deloitte (2010) en su documento “Administración de la Empresa Inteligente Frente al riesgo”, determina esta gestión como la toma de decisiones estratégicas y operativas de toda la empresa, teniendo conocimiento de los riesgos y oportunidades que estén relacionadas.

Dicha gestión ha evolucionado hacia un enfoque que plantea que en la organización deben estar alineadas las estrategias y directrices de los líderes frente al riesgo, ya que de esta forma la empresa tendrá la capacidad de tomar las decisiones y administrar su riesgos de la manera correcta (COSO, 2004).

La base utilizada para el diseño de la GREP está definida por la norma ISO 31000, la cual establece las siguientes etapas:



Figura 2. Metodología para gestionar los riesgos estratégicos en las pymes

Establecimiento del contexto: se entiende como establecimiento del contexto el definir el entorno, tanto externo como interno donde se desarrolla la organización, se deben tener muy presentes las circunstancias que afectan a la organización en el logro de sus objetivos (Mejía R. C., 2013) (Australian/New Zealand Standard, 2004). Este paso es fundamental y proporciona las bases para las siguientes etapas del proceso de gestión y administración de riesgos. Tener un contexto claro y definido posibilita la identificación de riesgos y el progreso de tratamientos efectivos (ISO, 2015).

Identificación del riesgo estratégico: en esta etapa se deben identificar y listar los riesgos, sus causas y consecuencias potenciales, las áreas de impacto y los posibles eventos que al materializarse afecten o modifiquen el logro de los objetivos (Mejía R. C., 2013). El propósito de la identificación de riesgos es realizar un completo listado de los riesgos que pueden afectar el desarrollo de los objetivos (ISO, 2015). Con el fin de evitar posibles errores cuando se asumen conclusiones incorrectas, se desarrolló una perspectiva con múltiples visiones llamada “lente estratégico”, la cual utiliza diferentes herramientas para analizar la estrategia, el DOFA analiza la organización desde lo interno hacia lo externo y las cinco fuerzas de Porter analizan desde la perspectiva de la industria hasta el interior de la organización (McConnell, 2016).

Análisis del riesgo estratégico: comprender el riesgo es esencial en el análisis de riesgos (ISO, 2015). Luego de identificar los posibles riesgos, estos deben ser valorados y clasificados dependiendo de su grado de frecuencia e impacto ante una posible materialización (Mejía R. C., 2013). Este análisis contribuye un aporte a las medidas cómo deben ser tratados y las estrategias más adecuadas y rentables para su tratamiento (Australian/New Zealand Standard, 2004).

Evaluación del riesgo estratégico: Al haber valorado los riesgos después de su análisis, este paso se implementa con el fin de favorecer la toma de decisiones frente al riesgo (ISO, 2015). Aquí debe evaluarse su impacto y su frecuencia con el fin de priorizar y asignar las medidas de tratamiento que impidan que estos se materialicen y en caso de que ocurra, se puedan tomar las medidas adecuadas (Mejía R. C., 2013). La evaluación del riesgo involucra diferenciar el nivel de riesgo encontrado en la etapa de análisis con los criterios de riesgo establecidos cuando se analizó el contexto (Australian/New Zealand Standard, 2004).

Tratamiento del riesgo estratégico: al tener evaluados y priorizados los riesgos, se establecen una o más opciones de tratamiento. Estos tratamientos pueden ser de control (evitar, prevenir, proteger) o de financiación (aceptar, retener o transferir) (Mejía R. C., 2013). El tratamiento de riesgo puede ser generador de riesgo, por lo que el efecto del tratamiento de riesgo debe estar alienado con los objetivos de la compañía (ISO, 2015).

Monitoreo y seguimiento de riesgos estratégicos: Esta etapa hace parte integral durante todo el proceso, ya que a través de la misma se puede garantizar el adecuado diseño de los controles, obtener información que permita mejorar el proceso, detectar cambios en el contexto o cambios que surjan con el paso del tiempo (Mejía R. C., 2013). El monitoreo continuo garantiza una supervisión constante del proceso de gestión de riesgo, evita que el proceso pierda continuidad y permite que se logren los beneficios de la gestión (ISO, 2015)

Comunicación y consulta: en esta etapa del proceso es importante que todas las partes involucradas, tanto internas como externas, estén enteradas de lo definido desde la alta dirección, que reconozca no solo la comunicación sino la interacción, para facilitar los

intercambios de información y retroalimentación constante durante el proceso (Mejía R. C., 2013).

Las etapas anteriores requieren de constante dinamismo y actualización, por eso la gestión de riesgos admite que los riesgos están interrelacionados y que se pueden obtener importantes beneficios a partir de su evaluación y supervisión en la organización (De La Rosa, 2007).

Es aquí donde se hace importante entender el porqué de la gestión de riesgos en las pymes y para ello lo primero es conocer las características de este tipo de organizaciones, que las define y cómo es su participación en el mercado.

Pyme

El sector privado es el principal propulsor del desarrollo de la economía de Colombia y aporta aproximadamente el 55% del PIB. En este sector, cada vez es más importante el segmento de pequeñas y medianas empresas -Pymes- con una participación del 10,2% del total de las empresas (Echeverri, 2015). En el país desde el año 2004, se definen las pequeñas y medianas empresas, a las unidades productivas que cumplan dos de los siguientes parámetros:

- Pequeña empresa: Que tengan entre 11 y 50 empleados y Activos totales entre 500 y menos de 5.000 salarios mínimos legales mensuales vigentes (SMMLV).
- Mediana empresa: Que tenga entre 51 y 200 trabajadores y Activos entre 5.001 a 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV). (Ley 905 de 2004).

En el año 2011, esta definición fue actualizada por una nueva Ley que define la clasificación del tamaño empresarial, donde la empresa deberá cumplir uno o varios de los siguientes criterios para su clasificación: número de trabajadores totales, valor de ventas brutas anuales y valor de activos totales (Ley 1450 de 2011). Aunque esta Ley ya está sancionada, la reglamentación no ha entrado en vigencia, pues los métodos estadísticos junto con los datos disponibles aún no permiten determinar de forma directa la clasificación (Nieto, Timoté, Sánchez y Villareal, 2015).

Este tipo de empresas se han catalogado en el mundo como actores claves para la economía y en particular para la sociedad, pues tienen potencial de generar empleo, capacidad de producir ingreso en diferentes sectores, ayudar a la sana competencia en el mercado al contribuir a reducir la concentración de poderes económicos y por su gran aporte al PIB (Velásquez, 2004).

En la actualidad las micro, pequeñas y medianas empresas aportan más del 60% de los empleos, y casi 40% de la producción del país siendo en su mayoría empresas Familiares (Triana, Morales, Guarín y Saldarriaga, 2012).

Empresas familiares

Existen a nivel mundial diferentes definiciones de Empresa Familiar. Algunos autores la definen como las empresas en las que una o dos familias son propietarias de más del 50% de la propiedad (FUNDES, 2008). Otros como las empresas donde más del 51% de la participación accionaria pertenece a una misma familia, la cual cuenta con miembros de diferentes generaciones de la misma en la administración y control (Miller y Le-Breton, 2005). Estas definiciones y las demás existentes se conjugan en una característica esencial

de este tipo de empresa y es la interacción de tres sistemas: la familia, como unidad natural y principal de la sociedad, la propiedad, como estructura de participación accionaria y la empresa, como el grupo de personas que laboran en ella y que reciben un beneficio económico producto de la labor que desempeñan agregándole valor a la organización (Súper Sociedades, 2005) (Pérez, 2012).

En el mundo, las Pymes Familiares son el tipo de empresa más numerosa y aportan más del 50% del PIB, así como una gran cuota de empleo (Hernández, 2007). En Colombia el 70% de las empresas, son empresas de familia en las que se combina la participación en la operación y en la propiedad de las mismas (Colombia, 2014).

Así como es de grande su aporte al desarrollo de las economías es amplio su reto de trascender en el tiempo, pues la interacción entre familia y negocio puede tener consecuencias negativas o positivas (Craig & Lindsay, 2002). Esto las concibe como empresas con características únicas, ya que se constituyen con un enfoque de largo plazo, con condiciones de trabajo social y grandes esfuerzos en materia de sostenibilidad (Krappe, Goutas & Von Schlippe, 2011).

Aspectos metodológicos

Teniendo en cuenta que la naturaleza de la investigación cualitativa es percibir y profundizar los acontecimientos, investigándolos desde el punto de vista de los colaboradores en un ambiente ordinario y en relación con su entorno (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), el proyecto de investigación es la aplicación de la GREP en dos pymes familiares privadas del sector servicios y tiene como propósito conocer de manera más profunda el alcance de la aplicación de la metodología y analizar la pertinencia

de esta aplicación en dicho tipo de empresas (Balcázar, González, Gurrola & Moysén, 2013).

El proceso de aplicación se analiza desde dos puntos de vista: Primero, evaluando la GREP, donde se evidencian las ventajas y desventajas en la aplicación para proponer posibles mejoras y/o ajustes. Segundo, la generación de conocimiento empresarial, no solo durante la aplicación de la GREP, sino durante su continuo proceso de gestión, enfoque que permite comprender la visión sobre la gestión de los riesgos estratégicos de las empresas participantes en este proceso de aplicación. El presente informe será presentado al grupo de investigación en información y gestión del departamento de Contaduría Pública de la Universidad EAFIT.

Este alcance permite describir los sucesos, las situaciones y los contextos (Hernández, Fernández & Baptista, 2010) de las empresas objeto de investigación para lograr entender la funcionalidad de la gestión de riesgos estratégicos en este tipo de organizaciones.

La GREP cuenta con instrumentos para la recolección de la información en cada uno de los módulos durante el proceso de aplicación. En la definición del contexto externo se utiliza el análisis PESTA, permitiendo el conocimiento del entorno macro, para analizar el sector, se utilizan las cinco Fuerzas de Porter y para analizar el entorno interno de las empresas se utiliza el Canvas.

Teniendo definidos el contexto y la situación interna de la organización se procede con la identificación de los riesgos utilizando la lluvia de ideas, técnica que permite la participación del grupo con personas enfocadas en mencionar los diferentes riesgos que afectan las estrategias de la pyme. Luego se realiza el análisis y evaluación de los riesgos

encontrados para así definir los tratamientos y su respectivo monitoreo y revisión, De esta forma, se logra siempre tener presente el comportamiento de los riesgos, Por último, se plantea y desarrolla el proceso de comunicación y consulta, el cual debe permear todas las áreas de la organización. El desarrollo de este proceso se realizó en sesiones de cuatro a seis horas cada una, acompañados de los gerentes-propietarios, directivos y equipos de trabajo que hacen parte de la planeación estratégica de cada organización.

El tipo de muestra es homogénea donde las empresas comparten características similares (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Se seleccionaron dos empresas de la categoría Pyme que ya superaron el valle de la muerte (Castrogiovanni, 1996) y tienen familiares que hacen parte de la sociedad y la operación del negocio.

La empresa A tiene 40 años de trayectoria y se encuentra dirigida por su segunda generación, la empresa B tiene 34 años de trayectoria y se encuentra en un proceso de sucesión definido por un protocolo de familia, donde su mayor accionista aún es gerente general.

El propósito de esta muestra es que cumple con la principal condición para la aplicación de la metodología que está diseñada específicamente para Pymes, dicha la importancia que tiene esta categoría de empresas en el desarrollo de la economía del país (Acopi, 2016).

A continuación, se describe el proceso completo de aplicación de la metodología, así como las diferentes perspectivas, observaciones y comentarios de las dos diferentes empresas analizadas.

Aplicación GREP

La aplicación de esta metodología inicia con el establecimiento del contexto, lo que permite identificar el entorno organizacional, tanto externo como interno. Este inicia con el análisis y diagnóstico del macroentorno (país), luego se realiza un estudio del sector en el que se desarrollan las empresas para luego evaluar la situación y el modelo interno de cada organización. Al tener claro este análisis, se procede con el proceso de identificación de riesgos, análisis de estos y su evaluación. Definidos los riesgos, se proponen las medidas de tratamientos respectivas, así como una continua revisión y monitoreo, finalizando con la etapa de comunicación y consulta de todo lo documentado en las etapas anteriores con el objetivo que toda la organización conozca e interiorice lo definido desde la dirección de la empresa.

Establecimiento del Contexto

Macroentorno: Análisis PESTA

A continuación, se presenta un análisis del macroentorno empresarial colombiano enfocado en el sector asegurador, en donde se hará una revisión de los factores político-legales, económicos, socioculturales, tecnológicos y ambientales (donde se incluye el factor global) con el objetivo de identificar si el sector está en crecimiento o declive, su posición y potencial.

Político-Legal:

- Proceso de paz, implica un cambio en la inversión del Estado.

Las políticas que está desarrollando el gobierno nacional, en pro del proceso de paz y con el fin de dar solución al conflicto interno colombiano, están dirigidas en poder

garantizar al pueblo colombiano el cumplimiento de los acuerdos que se firmaron con el grupo guerrillero Farc-EP. La firma de la paz ha producido algunos cambios que se deben realizar en la inversión del Estado, la cual debe priorizar el desarrollo del sector agrario, estimulando la producción agropecuaria y el estímulo a la infraestructura y la adecuación de tierras (Gobierno y Farc-EP, 2013).

Igualmente, se ha generado una dinámica que promoverá el desarrollo de los productos de seguros orientados al sector agrario, ampliando la cobertura y penetración en el mercado. Para la Empresa A esta dinámica daría pie para la ampliación y creación de productos de seguros para el sector en mención. Para la Empresa B el cambio en las políticas de inversión del estado podría afectar el desarrollo de infraestructura, pues los recursos podrían destinarse a proyectos que estén enfocados en cumplir con las políticas acordadas, y dejando en un segundo plano otros proyectos de ingeniería e infraestructura que es su foco.

- Regulación en el sector financiero (Ley 1328 de 2009 - Reforma Financiera)

En el tema regulatorio, la firma calificadora Fitch Ratings dentro del informe *Perspectivas 2017: Sector Asegurador Colombiano* con fecha diciembre 6 de 2016, resalta que este sector se caracteriza por ser uno de los más avanzados de Latinoamérica, ya que uno de sus objetivos es el de alinearse a estándares internacionales (FITCH RATINGS, 2016).

En los últimos años se han introducido reformas para mejorar la regulación y supervisión de la industria aseguradora, con El *Financial Sector Assessment Program* (FSAP) liderado por el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, del sistema

financiero de países miembros (establecido en 1999). Este programa realiza una evaluación integral, donde se mide la estabilidad del sistema financiero colombiano y su desarrollo en relación con el cumplimiento de los principios promulgados por organizaciones de supervisión transfronteriza con normativas bancarias y financieras (Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria- BCBS, la Organización Internacional de Comisiones de Valores - IOSCO y Asociación Internacional de Supervisores de Seguros - IAIS, para las industrias bancaria, de valores y de seguros, respectivamente), para identificar riesgos y vulnerabilidades del sistema financiero y proponer recomendaciones de mejora. En el año 2012 se realizó la primera evaluación integral del sector asegurador (Superintendencia Financiera de Colombia, 2012).

Durante 2015, se implementaron las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y se avanzó en la implementación y reglamentación de reservas, dándole más robustez a la solvencia del sector para garantizar un mejor respaldo, a la vez que refleja la administración prudente del capital en la industria concordante con los retos por venir. (Fitch Ratings, 2016).

Esta solidez en la regulación del sistema puede garantizar, a los usuarios y a las entidades que pertenecen a este sector, un orden y equilibrio, ya que se establecen controles y estándares que permiten la vigilancia sobre el sistema financiero, enfocados en garantizar el respaldo, vía administración del capital y robustez en las reservas. Desde el punto de vista de las Empresas A y B esto es un parte de tranquilidad, ya que les garantiza que ellos y sus clientes cuentan con compañías de seguros serias, que están reguladas y vigiladas por los entes correspondientes bajo estándares y nomas de talla mundial.

- Cambios en la legislación y regulación del sector (circular 50).

La Superintendencia Financiera de Colombia, en la circular externa 050 de 2015, modifica la Circular Básica Jurídica, donde aclara los cambios relacionados con la actividad de intermediación e indica lo siguiente:

(i) los estándares de idoneidad aplicables a las personas que ejercen la intermediación de seguros, (ii) los requisitos de información destinada a dichos consumidores, (iii) la publicidad y transparencia de las personas autorizadas por las entidades aseguradoras y los corredores de seguros para ejercer la intermediación de seguros y (iv) las medidas de gobierno corporativo asociado a estas materias, con el fin de alinear el marco jurídico colombiano a los estándares internacionales y fortalecer los mecanismos de protección de los consumidores financieros.

(Superintendencia Financiera de Colombia, 2015).

Bajo el análisis de las Empresas A y B esto tiene impactos tanto positivos como negativos. En el primer aspecto hay que detectar la intención de estos con un estándar de profesionalización de las empresas y las personas que pertenecen y quieren pertenecer al mercado de la intermediación de los seguros, debido a que tienen que cumplir con una serie de requisitos y acreditar el conocimiento para obtener la idoneidad. Como aspecto negativo se considera que las compañías de seguros dentro de los planes de capacitación y certificación, que implementaron para sus empleados, agentes e intermediarios por mucho tiempo se enfocaron en sus propios productos, soluciones y servicios ahora se exige a los agentes e intermediarios, estar certificados con cada compañía de seguros para continuar comercializando los productos y servicios, teniendo que invertir gran cantidad de tiempo en

cumplir con estos requerimientos, donde no se logra un proceso unificado de conocimiento.

Una limitante que se identificó en cada una de las empresas, con relación a la forma cómo las aseguradoras implementaron estos cambios, buscando la certificación de sus colaboradores y fuerza de ventas, es que no se profundiza en las bases del seguro como principal conocimiento que se debe adquirir para poder certificarse, y si se profundizaron en temas específicos de cada compañía, lo que conlleva a un manejo de múltiples cursos para certificación (uno para cada persona y por cada compañía de seguros con la que trabaje) y nuevos programas de capacitación internos para el personal nuevo en las agencias.

- Legalidad e institucionalidad de los entes de control y del sector.

La Superfinanciera delega en las aseguradoras un rol importante en la supervisión de los agentes (Superintendencia Financiera de Colombia, 2012) y es aquí donde se deben mejorar los requerimientos y supervisión de la intermediación, pues existen canales como Bancaseguros, donde no se presta la asesoría adecuada en el momento de ofrecer un servicio y vincular a un cliente a un seguro comercializado por este medio (MBM CONSULTING, 2014). Dicha situación hace que al momento de reclamación, la compañía de seguros rechace el pago por inconsistencia y/o falta de asesoría en la suscripción del seguro.

Las grandes superficies que, aunque su objeto social no contempla la comercialización de los seguros, lo viene realizando de la mano de las aseguradoras, con personal con poca experiencia en el mercado, además de contar con poca legislación sobre

el tema de mercadeo masivo de seguros en Colombia (Martínez Pinzón & Moreno Barbosa, 2015).

Desde el punto de vista de la intermediación, la Empresa A sugiere que las Aseguradoras estarían obteniendo mayores ingresos por estas modalidades de comercialización, pero sin tener en cuenta su rol de reguladores en estos factores. Tal situación puede generar una dualidad, pues no podrían ser juez y parte ante esto. Por otro lado la Empresa B, ve este tema como una amenaza por malas prácticas, ya que los grupos empresariales o grandes corporaciones, que buscan obtener economías de escala en la compra de los seguros dentro de sus empresas, están creando sus propias agencias de seguros, buscando cerrar la suscripción de sus seguros a las condiciones que ellos posean y bajo su propia firma de intermediación.

- Económico

El sector asegurador en Colombia enfrenta un entorno económico con índices medio bajos de crecimiento en un horizonte cercano, ya que el dinamismo en los niveles de empleo y el crédito será menor y los cambios en las tasas impositivas, llevarán a una desaceleración de la economía. A esto se le suma un ambiente de competencia alto y amplias capacidades en el tema de reaseguro, que darán tasas bajas sustentadas en la abundancia de capital que fluye hacia el mercado reasegurador internacional (Fitch Ratings, 2016).

- Factores tributarios en conflicto para realizar negocios

La reforma tributaria estaría afectando el crecimiento de la industria aseguradora, ya que como lo afirmó el profesor asociado en Ciencias Económicas de la Universidad

Nacional de Colombia (UN), Jairo Orlando Villabona, esta reforma tributaria no mejora la estructura impositiva de Colombia, la hace negativa, pues la aplicación en el mediano y corto plazo puede generar algo de recesión en el país, producida por el incremento de los precios al consumo vinculado al incremento del IVA (Agencia EFE | El País, 2017).

Derivado de lo anterior esto, los consumidores de seguros, tendrán que recortar sus gastos, y disminuirán las compras de seguros mientras se ajusta la situación. De la misma forma, se están viendo afectadas las Empresa A y B, pues debido a los cambios implementados en la reforma tributaria, se ha visto afectada la colocación de seguros por la desaceleración paulatina de la economía.

- Indicadores macroeconómicos relacionados

Los indicadores macroeconómicos son cifras que enmarcan la situación de la economía de un país. En Colombia los principales son PIB, IPC, tasa de interés, TRM y tasa de desempleo, los cuales reflejan la dinámica económica. Dentro de la economía nacional el Banco de la República emite boletines periódicos, en los cuales se puede consultar el comportamiento de los principales indicadores. El reporte del 31 de julio de 2017 presenta los siguientes indicadores:

VARIABLES	PERIODICIDAD	UNIDADES	FECHA ÚLTIMO DATO	ÚLTIMO DATO DISPONIBLE	DATO ANTERIOR	UN AÑO ATRÁS
PIB (precios constantes de 2005)	Trimestral	Var. % anual	mar-17	1,11	1,59	2,66
Índice de producción industrial (IPI) 1/	Mensual	Var. % anual	may-17	-0,63	-6,79	5,16
Tasa de desempleo	Mensual	%	jun-17	8,72	9,42	8,88
Inflación al consumidor (IPC)	Mensual	Var. % anual	jun-17	3,99	4,37	8,60
TRM (viernes) 2/	Diaria	Pesos	28-jul-17	\$ 3.002,94	\$ 3.010,00	\$ 3.091,78
Tasas de interés						
Tasa de intervención			28-jul-17*	5,50	5,75**	7,50
DTF 3/	Semana		28-jul-17	5,70	5,60	7,29

* Fecha de entrada en vigencia de la modificación.

** Tasa definida el 30 de junio de 2017

1/ Corresponde al IPI total. EL DANE rediseñó la metodología de la Muestra Mensual Manufactura.

La nueva base del Índice de Producción Industrial es promedio mensual del año 2014=100.

2/ El dato de un año atrás corresponde al 29 de julio de 2016. El dato anterior corresponde al 21 de julio de 2017

3/ Se refiere a la fecha de cálculo. La vigencia de la tasa DTF es del Lunes siguiente a Domingo.

Fuente: BANCO DE LA REPUBLICA (2017)

Tabla 2. Adaptado del Boletín Banco de la República Julio 2017.

Entre las variables, el PIB es inferior y con una diferencia alta frente al mismo indicador un año atrás, La tasa de desempleo se encuentra en los mismos niveles del año anterior, pero con una disminución frente la presentada un mes atrás, La tasa de interés refleja un decrecimiento frente al año anterior, y mejoran con respecto al reporte de un mes atrás. Se observa una desaceleración del crecimiento del IPC, pero sigue estando en la meta establecida por el BanRep y la tasa de cambio refleja una devaluación del peso frente al dólar. Estos indicadores son una fotografía del cierre del primer semestre de 2017 en la economía del país, reflejando la desaceleración que se vive desde el 2016, con el fin de contener el incremento de la inflación.

Para las Empresas A y B, estos indicadores deben monitorearse permanentemente, ya que cualquier variación en estos, determina cambios dentro del mercado y pueden afectar la dinámica del negocio por los cambios que se generan en la economía.

- Bancarización, facilidad y seguridad de las transacciones.

La inclusión financiera es uno de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo del país, que se ha impulsado para lograr bancarizar la mayor parte de la población. Una de las metas para el 2018 es que más del 80% de la población tendrá al menos un producto financiero y lo que para al cierre del primer semestre del 2016 ya iba en un 77,3% (Revista Dinero, 2017).

La inclusión financiera permite el acceso de los hogares y la población a los productos financieros (Cano, Esguerra, Garcia, Rueda, & Velasco, 2014), lo que facilita la comercialización de los seguros y permite el desarrollo del sector financiero, logrando una mejor cobertura, con procesos más seguros y confiables para la población.

Tanto la Empresa A como la B creen que esto tiene un impacto positivo en la economía y en la intermediación de seguros. Adicionalmente, la Empresa B considera que el esfuerzo que realicen los bancos por tener más clientes, podría ser una amenaza, ya que con el canal de Bancaseguros conseguirían cambiar un poco la dinámica de la intermediación.

- Variación en la tasa de cambio, impacto por dólar.

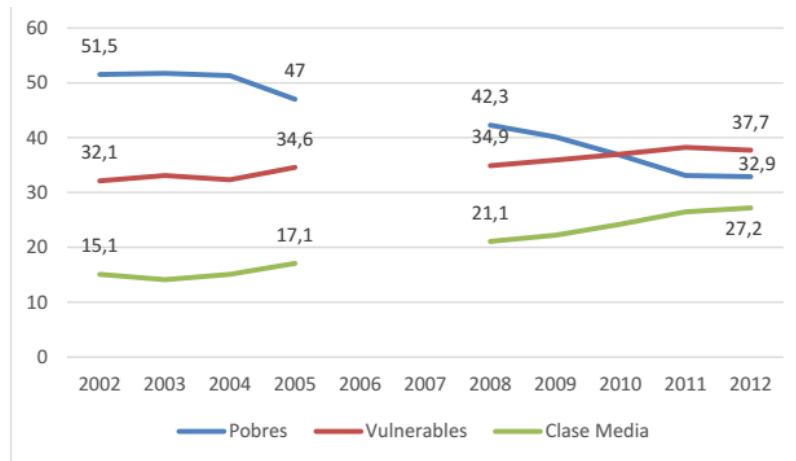
Los cambios en la tasa y precios del dólar están incluidos dentro del análisis de los indicadores macroeconómicos, pero el mercado colombiano se ha vuelto atractivo para la inversión extranjera y cada vez se ven más participantes del mercado mundial con representación en el país, según la Empresa B, esto debe monitorearse, pues la volatilidad alta del precio de esta moneda afecta indirectamente las tarifas de los seguros.

Social, Cultural y Demográfico:

Dentro de este entorno se analizan los factores que involucran el comportamiento, las preferencias y el estilo de vida de las personas de un país o región, también se analizan variables como la evolución demográfica, actitud consumista, nivel educativo, patrones culturales y la religión. El análisis de estas variables y factores permite a las empresas visualizar las condiciones y la situación de su público objetivo, lo que ayuda a establecer la posición en la que se encuentran frente a este.

- Clase media en crecimiento con inclusión en el sistema financiero con formalización del empleo a largo plazo.

La clase media en Colombia ha tenido una tendencia al crecimiento, según las cifras del Banco Mundial (2014) (Figura 3) lo que le inyecta dinamismo a la economía del país. Por otro lado, según informa la Presidencia de la República, en 2016 se firmaron acuerdos de formalización del trabajo o “trabajo decente”, que benefician a aproximadamente 3 mil familias (Presidencia De Colombia, 2016), pues estos trabajadores ya cuentan con contratos a término indefinido con todas las garantías que la ley ofrece y reciben todas las prestaciones sociales. Este incremento en la clase media permite que se aumente el mercado objetivo de los intermediarios de seguros, ya que existirá un mayor número de personas con ingresos medios, que encuentren resolver sus necesidades a través de los seguros.



Fuente: Banco Mundial (2014).

Nota: Pobres son los individuos cuyo ingreso per cápita del hogar es de menos de US\$4 PPP, vulnerables son los que tienen un ingreso per cápita del hogar entre US\$4 y US\$10 PPP, y clase media los que tienen un ingreso per cápita del hogar entre US\$10 y US\$50 PPP.

Figura 3. Crecimiento clase media.

Al respecto, las Empresas A y B, ven esto como una oportunidad, puesto que ayudaría a mejorar la penetración en el mercado, aunque la Empresa B resalta que se debe trabajar un poco en la cultura del seguro y crear conciencia para logara mejorar la penetración.

- Cambio demográfico: Envejecimiento de la población y menos hijos en las familias.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), en los últimos años se ha dado una aceleración en los cambios demográficos del mundo (Organización Mundial De La Salud, 2007). Uno de ellos es el aumento en los habitantes mayores de 60 años, que para el año 2050 se espera duplicar a los reportados en el año 2000. Colombia no es ajena a estos cambios. Incluso, la OMS prevé estos cambios más aceleradamente, ya que como reportan en su estudio, los países que poseen ingresos medios y bajos, duplicaron la cantidad de habitantes mayores de 65 años, en un cuarto del tiempo que se demora en países con

ingresos altos. Dicha transformación podrían influir en los costos de los seguros y en modificaciones de la demanda de las soluciones enfocadas a este segmento del mercado (Willis Towers Watson, 2017). Para ambas empresas, tanto la A como la B, estos cambios demográficos tienen aspectos negativos como positivos. Lo positivo podría verse al modificarse la demanda, ya que existirían mejores oportunidades para la colocación de seguros de previsión para la jubilación, seguros de vida y de salud. La parte negativa se vería más a futuro, ya que al tener una población mayor en los rangos de edades altas, las reclamaciones podrían dispararse afectando la siniestralidad en los productos, que podrían ocasionar cambios en las tarifas y comisiones por parte de las aseguradoras.

- Penetración y cobertura de la educación. Niveles de educación.

El panorama frente al tema de la educación en el país está enfocado en mejorar la cobertura y la penetración (Mineducación, 2016), este rumbo permite en un futuro mejorar los niveles de educación y podría ayudar a elevar la conciencia en la población y mejorar la cultura. Las empresas A y B afirman que este enfoque es totalmente positivo y lo ven como una oportunidad a futuro por los cambios que podrían traer al mejorar la cultura del seguro y la administración de riesgos, tanto a nivel personal y empresarial.

- Programa de seguridad social: Falencias en este programa son oportunidades para los seguros privados.

Los programas de salud o atención a través del POS (Plan Obligatorio de Salud) se han visto afectados por algunas EPS que han tenido que ser liquidadas por malos manejos y por falta de capital para cubrir sus obligaciones, ocasionando en algunas de a las instituciones prestadoras de salud recorte de personal y reajustes constantes de presupuesto.

Los seguros de Salud y atención médica permiten el acceso rápido a los servicios de salud en el país, por la capacidad de realizar pagos de los servicios y requerimientos de sus asegurados en tiempos más cortos, lo que deriva en una facilidad y mejor acceso a la salud en Colombia que, según la revista *International Living*, cuenta con uno de los mejores sistemas de salud del mundo, gracias a la relación que hay entre los precios de los procedimientos y la calidad de estos (El Espectador, 2017). Para las empresas A y B se evidencia una oportunidad para fortalecer e incrementar las ventas de los seguros de estos ramos.

- La cultura del autocuidado y avances en comunidades para autogestión

El autocuidado, de acuerdo con la OMS, abarca todo lo que las personas hacen por sí mismas para constituir y conservar la salud, prevenir y manejar la enfermedad, donde se incluye la higiene, la nutrición, el estilo de vida, los factores ambientales como condiciones de la vivienda y hábitos sociales, factores socio económicos y la automedicación (Min salud, 2015). En Colombia y el mundo se viene desarrollando una cultura, la cual ha ayudado a mejorar la calidad de vida al llevar costumbres más sanas. Generar conciencia en las personas y promover la autogestión y cuidado les ayuda a disminuir y en algunos casos a eliminar riesgos, lo cual representa una ventaja importante Para la Empresa B es muy primordial promover esta tendencia, que se ha ido promulgado, inicialmente desde el punto de vista de los riesgos laborales, pero aún falta mucho por recorrer y podría ser una oportunidad de asesoría. Otro aspecto que podría ir ligado a esta tendencia y de la mano de la tecnología es la autogestión.

Para la Empresa A es un tema relativamente nuevo, el cual deben estudiar para establecer políticas y planes que les permita obtener oportunidades en el mercado fortalecidos con estas tendencias del autocuidado y autogestión.

- Integración global y Multiculturalidad.

De la mano de la tecnología, se ha visto cómo el mundo se vuelve accesible, donde las interacciones de personas desde diferentes lugares se pueden hacer en tiempo real, lo que permite el desarrollo de los negocios y el intercambio entre las diferentes culturas. Estas interacciones se han visto limitadas por políticas de cierres de fronteras, proteccionismo y el inicio de una nueva era de nacionalismo, que no solo ha afectado el hemisferio occidental, sino también Asia y Medio Oriente (Garton Ash, 2017)

Globalización , aunque ha traído beneficios de conectividad intercambios, también se ha convertido en amenazas para otras culturas y se han visto reflejadas con el alcance que ha tenido el terrorismo a nivel mundial, con los cyberataques y hackers que pueden convertirse en un riesgo de la integración global.

Tecnológico

El entorno tecnológico a nivel mundial va a un ritmo acelerado, el cual ha hecho que todos los sectores y sus industrias vean en él un alto potencial para aumentar su competitividad y conectividad. Los desarrollos de nuevas tecnologías y aplicaciones han impactado los procesos y estos han tenido que ajustarse, por ejemplo en los sistemas de pago, donde no se requiere el plástico, solo conectividad y un código QR ha permitido la inclusión donde antes no había sucursales bancarias (Dinero en Movimiento, 2014), Para

2017 ya está activo un nuevo método de pago utilizando la detección del rostro de las personas (Universia, 2017).

Este dinamismo ha facilitado las operaciones corporativas en las organizaciones y más aún con la creación de plataformas tecnológicas para gestión y administración de clientes (salesforce, 2017), pero para tener acceso a ellas se requiere de una gran inversión de capital generando efectos en los canales de comercialización. Esta revolución tecnológica ha incursionado en el mundo de los seguros generando autogestión como los seguros colaborativos, donde el gran cambio está en que las soluciones de seguros y protección estén presentes a menudo en la actividad diaria, generando mejores experiencias a los usuarios, donde el cliente final se siente siempre protegido y de la forma más apropiada (Torrego & Kishinchand, 2016).

Para las empresas estudiadas, este entorno les presenta retos que deben asumir para entrar a competir a través de dichos canales, para utilizar la tecnología como herramienta que facilite y optimice sus procesos, a la vez que mejore la relación con los clientes y tiempos de respuesta a los mismos. Para estas Empresas tales retos pueden tener oportunidades, pero también amenazas y sus resultados dependerán de la capacidad de adopción, adaptación y uso de la tecnología.

Ambiental

Al entrar a analizar el entorno ambiental, resalta la tendencia global de la conciencia ambiental desde lo global y el impacto de la humanidad al medio ambiente, donde con el Acuerdo de París da inicio a un camino para que los países reduzcan sus emisiones de carbono, lo que transmite al mundo la decisión de luchar contra el cambio climático,

mejorando la interacción con el medio ambiente. A la vez se forjan lazos de apoyo entre los países desde la parte tecnológica, financiera y de creación de capacidad de desarrollo de los países (Naciones Unidas, 2016). Desde el punto de vista de las Empresas A y B, se presentan desafíos para poder encauzar los esfuerzos en operaciones sostenibles y promover el cuidado del medio ambiente.

CUADRO RESUMEN DIAGNOSTICO MACROENTORNO			
Variables externas	Aspecto	Empresa A	Empresa B
		Diagnóstico actual	Diagnóstico actual
Político - Legal	Proceso de Paz	Oportunidad - Penetración de nuevos mercados y apoyo al sector agrícola.	Amenaza - Cambio en la inversión o en la política de inversión.
	Regulatorio Sector Financiero	Oportunidad - Solidez frente al cliente, respaldo financiero.	Oportunidad - Solidez frente al cliente, respaldo financiero.
	Legislación y Regulación de Agentes	Oportunidad - Mayor profesionalización generando barreras de entradas para nuevos competidores. Amenaza - Mayor inversión en tiempo y capacitación de personal. Ajuste en procesos internos	Oportunidad - Mayor profesionalización generando barreras de entradas para nuevos competidores Amenaza - Mayor inversión en tiempo y capacitación de personal. Ajuste en procesos internos
	Legalidad e Institucionalidad	Amenaza - Aseguradora "juez y parte" en la colocación de seguros.	Amenaza - Malas practicas
Económico	Factores Tributarios	Amenaza - Desaceleración de la economía.	Amenaza - Desaceleración de la economía.
	Indicadores Macro Económicos	Constante monitoreo con el fin de identificar oportunidades o amenazas.	Constante monitoreo con el fin de identificar oportunidades o amenazas.
	Bancarización	Oportunidad - Mayor inclusión social.	Oportunidad - Mayor inclusión social
Social - Cultural - Demográfico	Clase media en crecimiento	Oportunidad - Aumentar penetración del mercado.	Oportunidad - Aumentar penetración del mercado
	Cambio Demográfico	Oportunidad - Incremento venta seguros de personas (Pensión, Vida y Salud).	Oportunidad - Incremento venta seguros de personas (Pensión, Vida y Salud)
		Amenaza - Aumento en la siniestralidad en seguros de personas.	Amenaza - Aumento en la siniestralidad en seguros de personas.
	Penetración y cobertura de la educación	Oportunidad - Mejor calidad en la educación aumento cultura de seguros.	Oportunidad - Mejor calidad en la educación aumento cultura de seguros.
	Seguridad social	Oportunidad - Falencias en la atención de la seguridad social mayor comercio de seguros privados.	Oportunidad - Falencias en la atención de la seguridad social mayor comercio de seguros privados
	Cultura del autocuidado	En proceso de análisis en la organización.	Oportunidad - Promover la tendencia de autocuidado, oportunidad en la asesoría.
	Integración Global y multiculturalidad	Oportunidad: Mayor acceso. Amenaza: Terrorismo global.	Oportunidad: Mayor acceso. Amenaza: Terrorismo global.
Tecnológico	Oportunidad: Eficiencia en procesos y conectividad. Amenaza: Mayor vulnerabilidad en los sistemas.	Oportunidad: Eficiencia en procesos y conectividad. Amenaza: Mayor vulnerabilidad en los sistemas.	
Ambiental	Oportunidad: Operaciones sostenibles y cuidado del medio ambiente.	Oportunidad: Operaciones sostenibles y cuidado del medio ambiente.	

Tabla 3. Cuadro resumen diagnóstico Macroentorno

Análisis del sector: 5 fuerzas de Porter

Luego de analizado el entorno en que se desenvuelven las compañías que realizan la intermediación de seguros en el país, se inicia el proceso de análisis de las cinco fuerzas que interactúan con este tipo de empresas.

Poder de negociación con los proveedores

Las empresas intermediarias de seguros tienen características diferentes a empresas de otros sectores. Sus proveedores se dividen en dos grupos, El primero es el de las compañías aseguradoras, que proveen su principal producto, el seguro, con el que no existe un gran margen de negociación, pues ya están establecidas las condiciones y el portafolio de productos disponibles lo que limita el poder de negociar. El mercado de seguros del país está distribuido en 38 compañías aseguradoras registradas en fasecolda (Fasecolda, 2017), de las cuales 11 hacen más del 75% de la producción total de seguros, evidenciándose un alto grado de concentración del mercado (Fasecolda , 2017). El segundo grupo de proveedores son los que suministran recursos (tecnológicos, financieros, servicios públicos e insumos necesarios para la operación), con los que existe un poder de negociación más alto, pues el mercado cuenta con múltiples opciones, proveedores bien preparados con precios competitivos

Entre las dos compañías existe una diferenciación en el poder de negociación con el primer tipo de proveedores, debido a la especialización en segmento y producto que posee la empresa B. Esta compañía está especializada en los productos empresariales, de ingeniería, logrando obtener convenios especiales con cuatro compañías, aseguradoras las cuales operan desde su sede matriz y en conexión directa con la oficina principal, otorgándoles una ventaja competitiva en el sector.

En la empresa A, su enfoque en productos personales no le permite este poder de negociación teniendo en cuenta que las condiciones de estos productos están plasmadas en los contratos de seguro y no son modificables. Con respecto al segundo grupo de proveedores, se evidencia que en ambas compañías, se ha creado un mercado estratégico entre proveedor y empresa, logrando que clientes actuales a quienes se administran sus

seguros sean los mismos proveedores de los recursos de la empresa, logrando sinergias en la atención y prestación de diferentes servicios utilizados, lo que consolida la relación comercial gana-gana entre las partes.

Los avances en tecnología, el desarrollo de nuevos canales de distribución electrónicos, el cambio en los hábitos de los consumidores, han hecho que la intermediación de seguros pierda más aún el poder de negociación con sus grandes proveedores. La omnicanalidad, como estrategia de gestión de todos los canales posibles donde interactúan los clientes utilizando medios digitales (Deloitte, 2016), ha reforzado la presencia de las compañías aseguradoras por diferentes canales, pues el cliente de las nuevas generaciones quiere tener nuevas experiencias en el proceso de compra, además poder exigir el precio del producto, características especiales y tiempos de entrega (Corte & Corte, 2015).

Poder de Negociación de compradores

En Colombia el nivel de penetración de seguros alcanza el 2,4% del PIB, más baja que la cifra de América Latina que está en el 2.8% del PIB (Organizaciones Solidarias, 2014). Esto comparado con Chile que está al 4% y en países como Estados Unidos donde participa con el 8,4% y Gran Bretaña con el 11% (El Economista , 2015), lo que refleja la baja cultura de seguros de los países de América Latina y de los ciudadanos del país.

La transparencia y calidad de la información acerca de los productos de seguros, publicada por todas las compañías aseguradoras, da a los compradores, mayor claridad sobre los productos ofrecidos. Es aquí donde la omnicanalidad vuelve a jugar un papel importante en el proceso de adquisición de seguros, pues adicional a la información presentada por las compañías, las nuevas generaciones, quieren conocer comentarios,

calificación y experiencia de los usuarios al momento de la compra para así tomar la mejor decisión, incrementando su nivel de tiempos de atención, pues todo debe ser lo más inmediato posible y para esto la tecnología es un factor fundamental.

Al entender que existen diferentes tipos de compradores: pequeños, que solo poseen una solución de seguro y pagan primas de bajo valor, clientes medianos que poseen 2 o 3 soluciones de seguros y que pagan primas de mediano y alto valor y clientes grandes, que poseen 3 o más soluciones de seguros y pagan seguros de alto valor, cada una de estas categorías posee un poder de negociación diferente. En las empresas A y B, se encontró esta misma diferenciación de clientes.

En la empresa A y B el comprador pequeño es el tipo de cliente que se mueve por el costo del seguro y puede cambiar de compañía si alguna ofrece un menor costo con respecto a otra, pues no posee capacidad para negociar, solo adapta el costo del seguro a su presupuesto. Es diferente el caso de los clientes de tamaño intermedio y grande. El cliente intermedio, aunque su poder para negociar no es tan alto, es un segmento en el que las compañías A y B son fuertes, pues es un segmento en que se compite con servicio y conocimiento, donde la atención durante la vigencia del seguro es vital para que el cliente siga escogiendo ese intermediario por encima de otro, así se presenten ofertas de menor valor. El comprador grande sí posee un alto nivel de negociación, pues la inversión en seguros ya es un rubro que requiere ser evaluado, donde el cliente es quien plantea la condición particular y define la política de suscripción del seguro. Este tipo de clientes administra en conjunto con su intermediario el programa de seguros.

Los clientes que tienen un alto desempeño y participación en el mercado de seguros, poseen conocimiento sobre el costo que genera la intermediación, han llegado al punto de

incluir dentro de su operación un departamento de seguros con el fin de evitarla y así no asumirlo teniendo relación directa con la compañía aseguradora. Otra forma de negociación de los compradores es la modalidad de auto aseguramiento mediante las Cautivas, donde el comprador tiene su propia aseguradora y no transfiere el riesgo, sino que lo asume, dándole un margen de negociación al momento de obtener un seguro definido por su apetito de riesgo.

Surgimiento de Productos sustitutos

El ahorro sigue siendo un factor sustituto de los seguros de vida, la seguridad social y las medicinas prepagadas también son productos suplentes de los productos privados (Fasecolda, 2011). La empresa A afirma que el ahorro e inversión en propiedad raíz, sigue siendo un factor de capacidad y respaldo al momento de enfrentar una eventualidad que podría estar amparada por los seguros.

La empresa B pensando en su mercado y segmento objetivo encuentran que aún no hay una medida eficaz de transferencia de riesgos diferente a los seguros en el segmento de seguros de personas. Sin embargo, en los seguros generales es otra la situación que está surgiendo específicamente en el mercado de seguros de fianzas, pues el ingreso de productos afianzadores diferentes a las pólizas de cumplimiento son un riesgo latente para este nicho.

Aspectos como el fortalecimiento de la seguridad tanto en temas físicos como electrónicos, el acceso directo desde el cliente a la compañía aseguradora en diferentes canales, los paquetes que incluyen el seguro, como al comprar un vehículo ya tiene el seguro todo riesgo por una vigencia anual, son situaciones que deben ser monitoreadas

permanentemente, pues siempre serán factores sustitutos que evitan el proceso de intermediación de seguros.

Presencia de nuevos competidores

Para ambas empresas es claro que Colombia es en estos momentos un país con alto potencial para el sector asegurador mundial (Dinero, 2016). Para 2017 se espera el ingreso de seis compañías aseguradoras que quieren participar en el mercado de los seguros de personas, del agro y puntualmente a las obras de gran infraestructura como las vías 4G, esto soportado por inversiones de capital extranjero por más de 100 mil millones de pesos (García, 2017). La creación de nuevos intermediarios de seguros está condicionada al cumplimiento y certificación de la Circular 50 (Superintendencia Financiera de Colombia, 2015), al ser este un requerimiento para todos los empleados de la agencia que están en contacto con clientes, limita el crecimiento de nuevos competidores, pero el aspecto de la poca necesidad de capital para iniciar un proceso de intermediación de seguros sigue dando un punto a favor. La omnicanalidad también hace presencia como una amenaza de nuevo competidor, pues los diferentes canales en los que se comercializan los seguros no tienen presente la intermediación.

La evolución de los diferentes segmentos también traerá cambios en la necesidad de los consumidores. Desarrollos como los nuevos vehículos inteligentes que no tendrán el riesgo de daños generarán consigo modificaciones en el proceso de comercialización e intermediación, así como tendencias a nivel global, donde seguros estandarizados se están comercializando por redes sociales y plataformas de E-commerce.

Rivalidad entre competidores existentes

Cada de una de las compañías que están registradas en el país posee su propia fuerza de ventas, donde se encuentran diferentes figuras: los agentes independientes, que pueden trabajar con las múltiples compañías y solo reciben como retribución la comisión pactada en cada producto, las agencias, que son personas jurídicas dedicadas a la intermediación de seguros y los corredores, que son sociedades anónimas vigiladas por la Superfinanciera que comercializan seguros (Moran Cubides, 2014).

Para tener una idea, Seguros SURA, compañía líder en el mercado, para el cierre del año 2015 tenía una fuerza comercial de 5.735 asesores y 4.355 agencias, corredores y promotoras (Suramericana, 2015). Esto refleja un alto nivel de rivalidad entre los competidores existentes. La falta de penetración que posee el sector cambia el panorama y muestra una gran oportunidad de penetración con un mercado por trabajar de grandes dimensiones apalancado por los grandes proyectos de infraestructura en proceso de desarrollo.

Para las empresas A y B es claro el panorama que incluye ambos aspectos, una gran fuerza de ventas, pero poca penetración del sector, oportunidad para crear y mantener una propuesta de valor atractiva que genere retención y mantenimiento de clientes actuales y atracción de clientes nuevos.

CUADRO RESUMEN DIAGNOSTICO SECTOR		
	Empresa A	Empresa B
Variables externas	Diagnóstico actual	Diagnóstico actual
Proveedores	Amenaza - Alta dependencia de un proveedor. Amenaza - Omnicanalidad.	Fortaleza - Relación con proveedores. Amenaza - Omnicanalidad.
Compradores	Oportunidad - Baja penetración del mercado. Amenaza - Autoaseguramiento de la gran empresa.	Oportunidad - Baja penetración del mercado. Amenaza - Autoaseguramiento de la gran empresa.
Sustitutos	Amenaza - Productos sustitutos, seguridad social y planes de salud prepagados. Amenaza - Canal directo de las aseguradoras.	Amenaza - Canal directo de las aseguradoras.
Nuevos Competidores	Oportunidad - Regulación vigente para nuevos intermediarios. Amenaza - Omnicanalidad.	Oportunidad - Regulación vigente para nuevos intermediarios. Amenaza - Omnicanalidad.
Competidores existentes	Oportunidad - Gran mercado por trabajar. Amenaza - Amplia fuerza de ventas.	Oportunidad - Gran mercado por trabajar. Amenaza - Diferentes intermediarios.

Tabla 4. Cuadro resumen diagnostico Sector

Análisis Interno Organizacional: Lienzo del modelo de negocio

Con el fin de desarrollar y documentar el análisis interno de cada una de las organizaciones se revisaron la misión, la visión, los valores, propósitos, políticas y demás lineamientos que determinan su gestión, así como las estrategias expuestas por las empresas de corto, mediano y largo plazo. Luego de realizar la revisión respectiva y teniendo en cuenta la metodología de la GREP, se utiliza el Lienzo diseñado por Osterwalder y Pigneur (2011) que permite detallar, representar, valorar y transformar el modelo de negocio de cada organización.

La revisión e identificación de cada uno de los módulos del lienzo del modelo de negocio de cada empresa se realizó en conjunto con sus directivos y equipos participantes de la gestión de riesgos.

A continuación, se describe cada una de las empresas:

Empresa A

Esta empresa cuenta con un propósito general que enmarca su gestión y operación, una Misión que es la declaración propia de la empresa que contiene los valores y determina cómo se relacionan con sus proveedores, empleados y clientes, y una Visión que manifiesta hacia donde se dirige la empresa en el futuro.

Propósito

El propósito como empresa es la generación de recursos para la consolidación de un patrimonio familiar que le de tranquilidad y solvencia económica a los socios.

Misión

Somos la única opción para nuestros clientes en el manejo de sus riesgos y la protección de su patrimonio. Ofrecemos soluciones integrales y generamos tranquilidad y confianza con nuestra asesoría.

Generamos relaciones de largo plazo con clientes, proveedores, empleados y compañías de seguros basadas en el respeto, la honestidad, la equidad y la transparencia.

Nuestros clientes reciben un servicio oportuno, rápido y que da respuesta a sus necesidades.

Tenemos un conocimiento oportuno de los cambios en la realidad de los clientes para poder brindar una asesoría acorde con sus necesidades y somos parte vital de su proyecto de vida tanto familiar como empresarial.

Visión

Incrementar los ingresos en un 20% anual entre el 2014 y el 2019 mediante la conservación y desarrollo de los clientes actuales y el crecimiento permanente de la cartera de clientes nuevos a través de un modelo comercial multicanal y acorde con la realidad del mercado.

Tenemos una operación eficiente en el uso de recursos y los costos operativos deben ser máximo el 70% de los ingresos.

Estrategias:

Corto Plazo (5 años): Fortalecimiento y estandarización del canal actual y estudio de un nuevo canal (canal digital). Incursionar en nuevos mercados por medio de este canal.

Mediano plazo (6 a 10 años): Consolidación del canal actual y creación de un nuevo canal no seguros (Consultoría en gestión de riesgos y administración de riesgos laborales).

Generación de alianzas estratégicas que apoyen la consolidación.

Largo Plazo (11 a 15 años): Fortalecimiento del negocio para venta de la organización o integración con otra organización o grupo empresarial.

Lienzo del modelo de negocio Empresa A

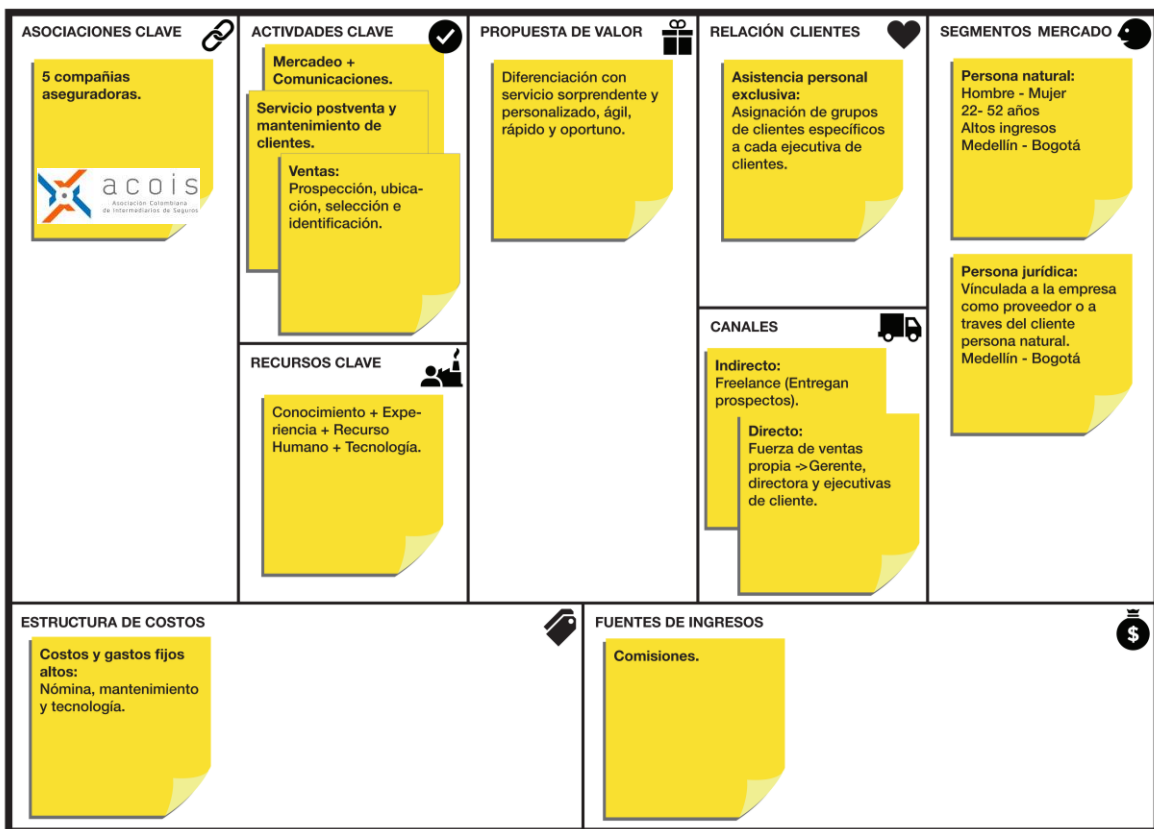


Figura 4. Lienzo de modelo de negocio Empresa A.

Segmentos de mercado:

Los segmentos que buscan y atienden son personas y empresas que están ubicadas principalmente en las ciudades de Medellín y Bogotá. Las personas son hombres y mujeres

de nivel socioeconómico medio alto, con edades desde 22 hasta 52 años, dentro de este segmento se identifica un nicho especial que ellos denominan clientes de alto valor, los cuales se seleccionan bajo las siguientes variables: vivienda propia, estado civil, independientes o empleados, familia y número de dependientes y/o hijos. La empresa por lo general tiene un vínculo con los clientes-personas actuales y algunos son proveedores.

Esta empresa utiliza tres etapas para la segmentación e identificación de sus clientes: Segmentación base: Segmentación con datos básicos.

Segmentación de cliente actual: Segmentación basada en la antigüedad, la recompra, cantidad de productos, clientes con productos del ramo de vida y de salud, volumen de prima anual.

Segmentación transversal: identifican los clientes de alto potencial, dando un puntaje por el cumplimiento de las variables de identificación de clientes de alto valor (1 punto por cada variable).

En este proceso de segmentación actual, a luz de las estrategias establecidas, deben definir si es aplicable para la incursión en el nuevo canal de ventas bajo un modelo digital, ya que este tipo de canal proporciona un tráfico de prospectos más alto, donde la definición de los segmentos actuales no generaría una comunicación asertiva con los clientes objetivo, al abarcar un amplio rango.

Propuesta de valor

La propuesta de valor está basada en la diferenciación con servicio sorprendente, la personalización en el servicio busca satisfacer las necesidades específicas de los segmentos,

un modelo actual con buena atención que genera confianza y tranquilidad, siendo identificados como la única opción con un servicio ágil, rápido y oportuno.

El enfoque principal está en los ramos de seguros de personas que representan el 84% de la producción, el 16% adicional está enfocado en los ramos de productos empresariales, así como la financiación de las primas. Al trabajar con cinco diferentes compañías, permite ofrecer otras opciones con el fin de adaptarse a las necesidades de los clientes. En el proceso de comunicación se cumple su promesa de respuesta sin depender de las aseguradoras.

Se identificó que a pesar de trabajar con cinco compañías, los ingresos están representados en más del 80% con una sola. Esto pone en riesgo el cumplimiento de la propuesta de valor, aunque se busca no depender de la compañía para su ejecución. Tal oportunidad puede verse afectada por cambios en las políticas y condiciones pactadas por la compañía líder en ingresos, que podría llegar a afectar su operación y sostenibilidad.

Canales

La empresa utiliza como canal principal, propio y directo su equipo comercial que está conformado por una dirección, cuatro ejecutivas de clientes y un analista documental. Además, cuentan con el apoyo de la gerencia, que a su vez se encarga de la atención de los clientes de alto valor y de abrir mercado, vinculando clientes nuevos y referidos. La venta se hace de manera directa y apenas se está evaluado la forma de utilizar el marketing digital como un nuevo canal. Adicional a su canal principal, tiene una fuerza comercial externa representada en tres personas quienes hacen la función de referir clientes a la empresa.

El canal directo de la empresa tiene unos costos administrativos altos, pues el salario de las ejecutivas de clientes es más alto que el salario promedio del mercado para este perfil, situación que limita el crecimiento de este canal. Adicionalmente estos cargos realizan actividades operativas (como la suscripción de los seguros, trámites y requerimientos de las aseguradoras, actividades de cobro y mantenimiento de los clientes), lo que representa una carga laboral alta y un compromiso firme de los empleados con la empresa y con los clientes.

Relación con los clientes

La relación con los clientes está basada en la asistencia personal exclusiva, siendo íntima y profunda, lo que permite conocer las necesidades de los clientes, para así brindarles las soluciones que se ajusten a estas. Cada una de las ejecutivas de clientes administra un grupo específico de ellos resolviendo todos los requerimientos y buscando su satisfacción. De ser necesario, reciben soporte de la Dirección y la Gerencia, las cuales a su vez se encargan de los clientes de alto valor y en la consecución de nuevos clientes. Para temas documentales (gestiones de entrega y recogida de documentos a los clientes, aseguradoras y proveedores, y gestiones de archivo físico y digital) se encarga el analista documental. El cliente no realiza ninguna autogestión, lo cual representa una gran responsabilidad de los empleados en las gestiones que realizan y del seguimiento a estas. Como proyecto a futuro está el relacionamiento utilizando redes sociales.

La relación con los clientes está caracterizada por la labor que hace la empresa en procurar que ellos cuenten con las soluciones adecuadas a sus necesidades, lo que implica una gran cantidad de actividades y gestiones que deben cumplir, principalmente las ejecutivas de clientes, que en ocasiones pueden tener una alta carga laboral y pueden correr

el riesgo de no informar a sus compañeros de trabajo y jefes, las situaciones y cuestiones claves del grupo de cliente asignado, lo que podría convertirse en reprocesos y repercutir en la satisfacción de los mismos.

Recursos clave

El conocimiento y el recurso humano son vitales, ya que de estos depende la empresa para su operación y gestionar su relación con los clientes. También, su experiencia y permanencia en el mercado los posiciona frente a otras agencias y agentes, que les aporta a sus clientes la tranquilidad y confianza para que gestionen sus seguros. Como último recurso clave (pero no el menos importante) para cumplir con su modelo de negocio se encuentra la tecnología soportada por sistemas de información confiables, que se apoyan en equipos móviles (Computadores Portátiles, tabletas y Celulares Inteligentes) para el desarrollo de la operación.

El buen funcionamiento de la empresa depende de la óptima gestión de sus recursos, especialmente los claves, por lo que se deben tener políticas claras en la gestión y transferencia del conocimiento. También, en procurar el bienestar de sus empleados y el buen funcionamiento de los sistemas y herramientas tecnológicas, además de gestionar la información de una forma confiable que garantice la adecuada gestión de la relación con sus clientes.

Actividades clave

Se tienen diferentes actividades claves que deben desarrollar los empleados en la organización. una de estas es el proceso de ventas, que inicia con la prospección, ubicación, selección e identificación de los clientes y sus necesidades. Otra actividad clave es el

mercadeo, que incluye las actividades de promoción, con una clara comunicación y relacionamiento constante. Por último, se encuentran las actividades y gestión de los servicios postventa, cartera, siniestros, asuntos puntuales y gerenciamiento.

La administración de la empresa tiene dos actividades claves. Una es la gestión del recurso humano, la cual está enmarcada y soportada con un plan de incentivos, salario emocional y plan de profesionalización. La otra es el monitoreo del flujo de producción, donde se analizan cifras como el número de pólizas, número de clientes y primas colocadas, con el fin de dimensionar el tamaño de la operación.

Al igual que en el módulo anterior, se resalta la importancia de tener políticas en la gestión del conocimiento, procurar el bienestar de empleados y el correcto funcionamiento de los sistemas.

Asociaciones claves

Como aliado principal están las compañías de seguros, basada en una relación recíproca con los valores como pilar de la relación. Están vinculados con cinco compañías de seguros, para ofrecerles diferentes opciones a sus clientes, pero el mayor porcentaje de su cartera está colocado solo en una de estas, lo cual los pone en una situación de riesgo, al depender en gran parte de esa compañía. También, está afiliada a ACOIS (Asociación Colombia de Intermediarios de Seguros), agremiación que fue creada en el 2014 y representa a los intermediarios del seguro del país.

El contar con otras alianzas estratégicas con proveedores y clientes, le podría contribuir a la empresa un mayor flujo de prospectos y optimización de algunos procesos.

Adicionalmente se podrían generar alianzas con algunos colegas, con los que puedan complementar sus fortalezas y portafolios para lograr una mayor penetración del mercado.

Fuente de ingresos

La totalidad de los ingresos están dados por las comisiones que se generan en el proceso de intermediación.

En esta empresa se deben buscar la forma de poder diversificar la fuente de sus ingresos, sea desde la comercialización de seguros en las otras compañías con las que trabajan o a través de una nueva unidad estratégica donde se provean servicios de consultoría y asesoría en la gestión de riesgos.

Estructura de costos

La mayoría de los costos son considerados costos y gastos fijos y de administración, los cuales son representados por la nómina, los mantenimientos y actualización de equipos e infraestructura tecnológica.

Dicha estructura está enfocada en procurar el mantenimiento de la propuesta de valor y soportar su relación con los clientes. Es importante mantener un monitoreo constante, que permita conservar los niveles de utilidad deseados por lo accionistas.

Empresa B

Esta empresa se define por una política de calidad que es el eje principal de su sistema de gestión, donde declarar lo siguiente:

Somos una compañía experta en la Intermediación de Seguros, comprometida con el mejoramiento continuo de nuestro servicio, a fin de lograr la satisfacción de nuestros

clientes basados en cuatro aspectos fundamentales y necesarios para un adecuado funcionamiento comercial. Estos son:

1. Confianza: Nuestra trayectoria, nuestros valores y nuestra experiencia permiten que el cliente confíe en nuestra asesoría.
2. Eficiencia: Respondemos a las necesidades de nuestros clientes con rapidez y amabilidad, procurando siempre brindar numerosas opciones de aseguramiento.
3. Conocimiento: Estamos en constante capacitación y actualización; por eso proveemos la mejor información al cliente para que este tome sus decisiones desde una perspectiva más técnica. Acompañados por todo el equipo que ponemos a disposición de nuestros clientes y les permite depositar en nuestras manos toda su confianza.
4. Rentabilidad: Procuramos generar rentabilidad para nuestros clientes y por ende crecer juntos como aliados estratégicos.

(Rave Agencia De Seguros, 2010)

Estrategia:

La estrategia a corto plazo es incrementar la rentabilidad de la empresa, volviendo más eficiente la operación. En los últimos años crece 20 puntos porcentuales, pero los costos fijos se han incrementado. Frente a clientes se planea incrementar la venta cruzada de productos renovables en clientes actuales e iniciar una penetración en nuevas zonas del país: Costa, Bogotá y Eje Cafetero. Al incrementar la participación de productos renovables y generar mayor participación de estos productos en la producción total de la empresa, evita depender de la producción de los productos de ingeniería que tienen una participación actual del 70% de la producción total de la organización.

Cifras a 31 de diciembre de 2016:

- Clientes totales: 4.100.
- Pólizas expedidas por el área de Ingeniería: 22 mil pólizas.
- Producción: 90% ingresos lo realizan el 25% de los clientes.

La compañía tiene Junta Asesora (hace un año), que proporciona las directrices para planear y perseguir la estrategia con un seguimiento mensual. La estrategia se planea anual, está variando y se va ajustando a medida del logro de los objetivos y su control.

La estrategia a largo plazo es lograr la sostenibilidad de la organización con seguros renovables.

Con el fin de lograr la estrategia de largo plazo se deben crear tratamientos con diferentes proyectos y metas escalonadas medibles realizando un seguimiento paulatino que les permita generar cambios para lograr cumplir la meta propuesta.

Lienzo del modelo de negocio Empresa B

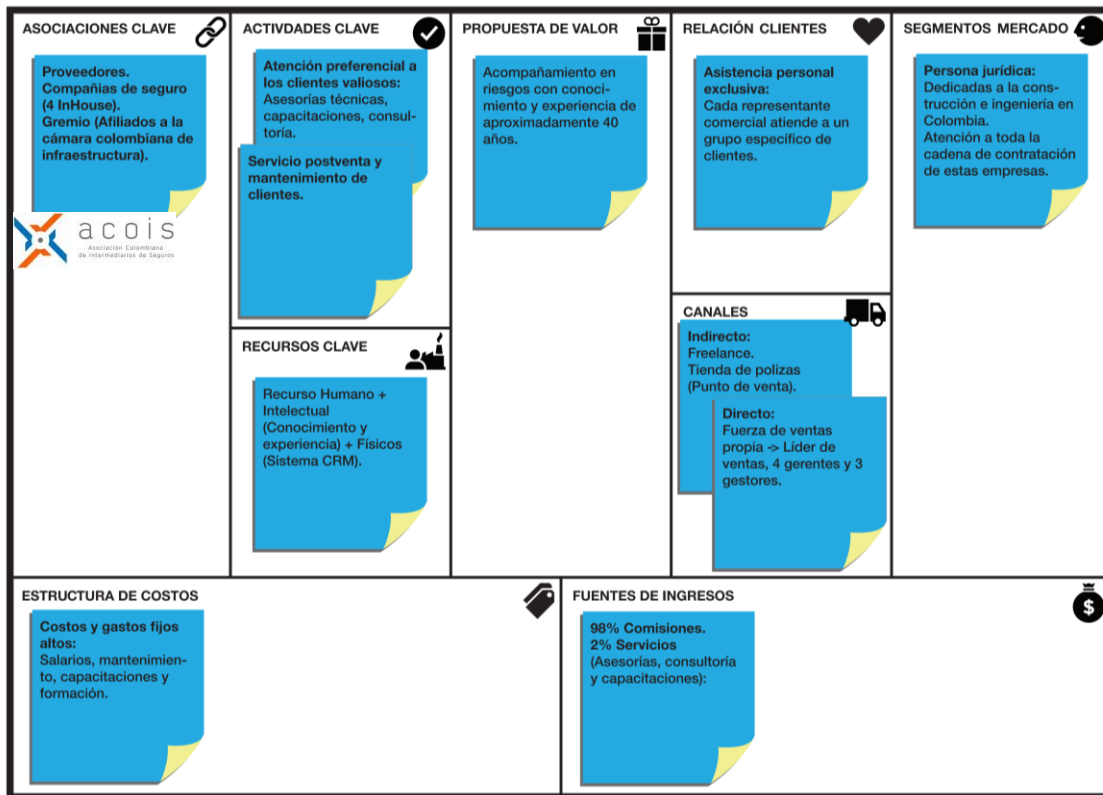


Figura 5. Lienzo del modelo de negocio Empresa B

Segmentos de mercado

El mercado objetivo actual son las empresas dedicadas a la construcción e ingeniería en Colombia (constructores de infraestructura, vivienda y toda la cadena de contratación de las empresas). Es una empresa especializada en este segmento y posee estructura para atenderlo de forma integral, ya que proporcionan acompañamiento en el desarrollo de sus proyectos y asimismo el soporte para la expedición de las pólizas y garantías de sus contratistas. Encaminan sus esfuerzos en vender negocios grandes, los negocios medianos y pequeños los atienden, pero no están enfocados en ellos.

Con el fin de alinearse a las estrategias de la organización, se debe definir el nuevo segmento que se quiere abarcar, generando penetración de productos en el mercado actual,

así como la ampliación de mercado en diferentes zonas del país lo que propicia el desarrollo y logro de los objetivos de la empresa.

Propuesta de valor

La propuesta de valor de esta empresa combina el acompañamiento en riesgos, con el conocimiento técnico en los ramos de seguros generales, especialmente en temas de ingeniería y construcción, además de una experiencia de casi 40 años en seguros.

Se comercializan todos los productos de seguros, pero el objetivo principal actual está en los seguros para ingeniería y construcción. Lo que buscan es satisfacer las necesidades de cobertura de riesgos a través de la transferencia utilizando seguros y dar soporte a sus clientes generando valor gracias a los conocimientos en gestión y administración de riesgos de la dirección del equipo comercial (especialistas en riesgos y seguros de la Universidad EAFIT), con una atención personalizada a las necesidades del cliente y con tiempos de respuesta cortos.

Canales

El principal canal es directo, ya que está conformado por una fuerza de ventas con asignación de clientes y disponibilidad laboral y no laboral (24/7). Esta fuerza de ventas tiene la siguiente estructura: Líder comercial - 4 gerentes comerciales y 3 gestores comerciales.

La empresa cuenta con otro canal, un punto de venta de pólizas de cumplimiento que respalda contratos de prestación de servicios. Este canal es una sucursal de la empresa que está ubicada en el centro de Medellín denominada “Tienda de pólizas”, ya que el cliente llega al punto de venta con todos los requisitos necesarios para la suscripción de la

póliza y a su retiro ya tiene expedido el documento. Es un proceso que se cumple en horas, siempre y cuando se tengan todos los requisitos completos.

Como último canal, tienen acuerdos con terceros, que son personas que se mueven en el sector y tienen acceso a empresas, que no son clientes y que cumplen con el perfil del segmento al que atienden. Este canal es denominado Freelance, ya que no están vinculados directamente como empleados de la empresa. Ellos hacen el enlace entre el prospecto y la empresa, dan soporte en la información, evaluación y la presentación de los seguros, pero la empresa se encarga de la entrega, el cobro y el servicio posventa.

El punto de venta y su modelo de atención tienen una fortaleza que se puede usar para colocar seguros renovables que tengan requisitos establecidos y tiempos de suscripción cortos que el modelo soporte, haciéndolo más eficiente, incrementando la participación en la producción de estos canales y productos.

Relaciones con los clientes

Esta relación se caracteriza por ser personalizada, donde cada representante comercial atiende un grupo de clientes específico. Este tipo de relación permite que la empresa tenga un mayor conocimiento del cliente con un contacto cercano, en busca de ajustarse a sus necesidades y requerimientos, para lograr que los negocios y el cliente permanezcan con la empresa en el largo plazo. Este tipo de relación, así como permite ese contacto íntimo, también requiere hacer un esfuerzo mayor en la retención y transferencia de conocimiento entre los mismos empleados, a través de un programa de gestión y transferencia de conocimiento generando valor y capacidad de respuesta para la compañía.

Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos de la agencia están distribuidas de la siguiente manera:

El 98% de los ingresos corresponden a las comisiones generadas por la intermediación en la colocación de seguros, comisiones que están pactadas con las compañías aseguradoras bajo un porcentaje sobre la prima del seguro. El 2% de los ingresos se generan por el servicio de consultoría, asesoría y capacitación que realizan en las empresas, consultoría que está enfocada en la gestión integral de riesgos.

Los ingresos son claves para el funcionamiento de las pymes. Los ramos de ingeniería al ser productos no renovables generan ingresos una sola vez. Aunque estos pueden ser altos no se garantizan los ingresos constantes, que pueden verse alterados por factores externos y la misma desaceleración de la economía, lo que pondría en riesgo los ingresos, situación diferente a los productos renovables.

Recursos clave

El modelo de atención de la empresa requiere de personal capacitado y certificado para poder realizar la operación, la asesoría y la venta de seguros, por lo que el recurso humano es clave. Los recursos físicos claves estarían conformados por los equipos y sistemas de comunicación que permitan el desarrollo del negocio, deben contar a su vez con recursos tecnológicos, que permitan la interconexión de los equipos de trabajo y del sistema de información de la empresa con los clientes y con los proveedores.

El talento humano es importante para los logros propuestos, la retención de personal debe estar ligada a una estrategia de gestión de talento humano que refuerce y mejore la permanencia de los empleados.

Actividades Claves

El servicio es una de las actividades claves, ya que en la posventa y mantenimiento de los clientes se logra cautivar y conservar los negocios. Este se da con una atención preferencial a los clientes, donde les entregan asesoría técnica, servicios y capacitaciones para necesidades específicas, sin cobro adicional.

Se deben tener claras y definidas las actividades claves que permitan el desarrollo y consecución de la estrategia, conservando la atención preferencial donde se potencialice el conocimiento, siendo este utilizado no solo para entregar un servicio al cliente, sino para generar eficiencia y valor a la gestión.

Asociaciones clave

Para esta empresa sus proveedores, las compañías de seguros, son claves para el desarrollo del negocio, a la vez que la relación con los directivos a nivel nacional. La empresa está afiliada a la Cámara Colombiana de la Infraestructura (CCI), lo que les permite, primero, obtener información de primera mano sobre el comportamiento y tendencias del sector a nivel nacional y sobre los proyectos de infraestructura que se desarrollan y se planean en el país. Así mismo les otorga el beneficio de tener presencia en los eventos desarrollados por esta agremiación. Como la empresa A, pertenece a ACOIS, asociación que representa los intereses de los intermediarios de seguros de todo el país buscando una sana competencia entre los diferentes competidores.

Estructura de costos

Está definida por costos fijos, gastos fijos y de administración. Dentro del presupuesto, el rubro más representativo son los salarios, asociado al numeroso equipo

laboral de la organización. Los demás rubros son la capacitación y formación de sus empleados, así como el mantenimiento de equipos e infraestructura.

Garantizar un ingreso adecuado que soporte la estructura debe ser primordial para la continuidad, no solo de la operación, sino para el logro de la estrategia. No garantizar este ingreso afecta la continuidad y estructura organizacional de la empresa.

Identificación de riesgos

Después de establecer el contexto de las empresas, se continúa con la identificación de los riesgos estratégicos. Para el desarrollo de esta etapa se utilizaron las técnicas de la Lluvia de ideas y el método Risicar, a la luz del análisis realizado para cada empresa en la etapa anterior.

Durante la lluvia de ideas se generaron listas de todos los riesgos que podrían afectar a las empresas, luego se determinó un listado de agentes generadores y de posibles efectos, para ayudar a evaluar y depurar las listas buscando identificar los principales riesgos estratégicos.

A continuación, se presentan las listas de agentes generadores y de efectos:

LISTADO DE AGENTES GENERADORES

Alta Gerencia
Empleados
Competencia
Compañías aseguradoras
Entidades reguladoras
Clientes
Entorno
Gobierno nacional

* Adaptación Mejía 2013

LISTADO DE EFECTOS O CONSECUENCIAS

Pérdidas económicas
Interrupción de la operación o del servicio
Afectación a la imagen
Sanciones legales
Pérdida o deterioro de la información

* Adaptación Mejía 2013

Se seleccionaron los riesgos estratégicos para cada una de las empresas según el criterio de sus Gerentes y Directores, con el soporte del listado de riesgos descritos en la GREP. Posteriormente se realizó la descripción, identificación de los agentes generadores, sus causas y efectos.

A continuación, se presentan los principales riesgos estratégicos de cada empresa:

Empresa A

RIESGO		DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
R1	Riesgo de gestión del talento humano	Posibilidad que se presente fuga de conocimiento específico (según la regulación del mercado de seguros) del personal clave para la operación y el logro de los objetivos estratégicos (7 personas son claves para la operación).	Alta dirección	Falta de políticas, metodologías o estrategias para gestionar el conocimiento clave para la organización.	Pérdida económica Afectación a la imagen Interrupción de la operación
			Competencia	Falta de políticas de retención del talento humano.	
R2	Riesgo de dependencia de proveedores	Posibilidad de depender de una sola compañía de seguros para la colocación de los seguros (representa el 95% de las ventas).	Otras compañías aseguradoras	Falta de claridad en procesos de suscripción e indemnización de las otras compañías. Mayores costos para realizar la gestión de los seguros (disminuye la rentabilidad).	Pérdida económica Interrupción de la operación
			Empleados	Falta de conocimiento de las políticas de suscripción y reclamación de los seguros.	

R3	Riesgo de cambio de gustos y prioridades de los clientes	Posibilidad que se generen cambios en las necesidades y preferencias de los clientes en cuanto a la adquisición de seguros. Incluye que los canales de venta no sean adecuados para las necesidades de los clientes.	Alta dirección	No realizar un estudio o análisis de las necesidades de seguros según el ciclo de vida o etapas de vida de los asegurados.	Pérdida económica
				No identificar los cambios en la forma de adquirir los seguros por parte de los clientes (la forma en que quiera comprar los seguros).	
R4	Riesgo de modelo de negocio	Posibilidad que no se defina y ejecute de manera adecuada la estrategia de la organización y no se logre cumplir la promesa de valor.	Alta dirección	Mal planteamiento y concepción de la estrategia del negocio.	Pérdida económica Afectación a la imagen Interrupción de la operación
				Inadecuada estimación de la estrategia en términos de tiempo.	
				No se realiza un adecuado seguimiento a la estrategia	
				Inadecuada estructura organizacional para soportar la estrategia	
R5	Riesgo de estructura organizacional	Posibilidad que la estructura organizacional establecida no soporte la estrategia y capacidad de permanencia y sostenibilidad de la organización.	Alta dirección	No existe un plan de sucesión de acuerdo a los cambios generacionales (Empresa familiar) que garantice la continuidad del negocio.	Interrupción de la operación Pérdida económica
				El protocolo de familia no asegura sucesión ni la continuidad del negocio	
R6	Riesgo regulatorio	Posibilidad que la organización no logre adaptarse a la volatilidad y cambios de la normatividad aplicable para el mercado de seguros.	Alta dirección	Inadecuado nivel de preparación y falta de un adecuado relacionamiento para enfrentar los cambios legales y normativos.	Sanción Legal Afectación a la imagen
			Empleados	Incumplimiento, errores y omisiones en el proceso de suscripción de las pólizas.	
R7	Riesgo de competencia	Posibilidad que se genere un alto nivel de rivalidad entre los competidores existentes; entre estos están agencias, corredores, promotores, agentes independientes y asesores con vinculación directa con las aseguradoras.	Alta dirección	Poca diferenciación de la propuesta de valor	Pérdida económica
				Deficiente capacidad de operación para atender a los clientes.	
R8	Riesgo de transición	Posibilidad que se generen transformaciones en el mercado de seguros y en los canales de venta que pueden afectar la operación y el logro de los objetivos.	Alta dirección	Ausencia de estudios de tendencias del mercado	Pérdida económica Afectación a la imagen
				Desconocimiento de las condiciones del mercado	
R9	Riesgo reputacional	Posibilidad que se genere afectación negativa en la imagen de la empresa, en las relaciones con los clientes y con las compañías aseguradoras.	Alta dirección	Incumplimiento de la promesa de valor a los clientes (en términos de cumplimiento, oportunidad en el servicio, información veraz).	Afectación a la imagen Pérdida económica
			Empleados	Fallas en el relacionamiento con las compañías aseguradoras	
R10	Riesgo financiero	Posibilidad de no contar con los recursos financieros requeridos para la operación y el logro de sus objetivos estratégicos.	Alta dirección	Inadecuada gestión de los recursos financieros de la organización.	Pérdida económica Interrupción de la operación
				Inadecuada estimación de los recursos financieros requeridos para la operación y para el logro de la estrategia.	

Empresa B

RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	
R1	Riesgo de modelo de negocio	Posibilidad que el modelo de negocio actual no facilite el logro de los objetivos estratégicos.	Alta dirección	Inadecuada definición del modelo de operación actual para soportar la estrategia.	Pérdidas económicas Afectación a la imagen Interrupción de la operación
			Alta dirección	Resistencia al cambio que facilite apertura y cambio hacia nuevos negocios.	
			Alta dirección	Inadecuada definición, despliegue y seguimiento de la estrategia.	
R2	Riesgo de estancamiento	Posibilidad que se genere un estancamiento en las ventas de la organización (se deja de crecer) y no permita el incremento en las utilidades de manera sostenible	Alta dirección	Falta potencializar portafolio de productos renovables.	Pérdidas económicas Interrupción de la operación
			Alta dirección	Altos costos de operación y funcionamiento.	
			Gobierno nacional	Incapacidad de la organización para adaptarse a los cambios en políticas nacionales para la inversión en proyectos de infraestructura.	

R3	Riesgo de estructura organizacional	Posibilidad que la estructura organizacional actual no soporte los cambios requeridos para el logro de los objetivos estratégicos.	Alta dirección	Desalineación de la estructura organizacional con los objetivos estratégicos.	Pérdidas económicas Afectación a la imagen
			Alta dirección	Deficiente capacidad en cuanto a la estructura organizacional para soportar la operación requerida de seguros renovables (deben desarrollarlo sin aumentar los costos).	
R4	Riesgo de gestión del talento humano	Posibilidad que se genere una inapropiada gestión del recurso humano (incluye retención), lo que da la posibilidad a la competencia de atraer los empleados claves para la organización.	Alta dirección	Carencia de lineamientos para la gestión del talento humano (atracción, retención, planes de bienestar que propicie la mejora de las condiciones laborales).	Pérdidas económicas Interrupción de la operación
R5	Riesgo de dependencia de clientes	Posibilidad de depender de pocos clientes para la generación de los ingresos (el 25% de los clientes genera el 90% de los ingresos de la empresa).	Alta dirección	Enfoque en un solo nicho de mercado (falta potencializar el portafolio de productos renovables).	Pérdidas económicas
			Alta dirección	Falta desarrollar nuevos clientes y productos complementarios	
R6	Riesgo político	Posibilidad que se generen decisiones políticas que afecten la estabilidad del negocio (cambios en las decisiones de proyectos de infraestructura en el país)	Gobierno nacional	Falta de monitoreo a los cambios de gobierno	Pérdidas económicas
			Gobierno nacional	Cambios en las políticas gubernamentales para contratar con el estado (p.e políticas de contratación con aseguradoras del estado)	
R7	Riesgo de competencia	Posibilidad que se genere un alto nivel de rivalidad entre los competidores existentes; entre estos están agencias, corredores, promotores, agentes independientes y asesores con vinculación directa con las aseguradoras.	Alta dirección	Deficiente monitoreo de la actividad de la competencia con sus clientes o prospectos.	Pérdidas económicas Interrupción de la operación
			Alta dirección	Deficiente capacidad de operación para atender a los clientes.	
R8	Riesgo de transición	Posibilidad que se generen cambios o transformaciones en el sector constructor que pueda afectar la gestión y el logro de los objetivos organizacionales.	Alta dirección	No se monitorean oportunamente los cambios que se generan en el sector de la construcción.	Pérdidas económicas Interrupción de la operación
			Alta dirección	Insuficiente capacidad organizacional para adaptarse a cambios o transformaciones del sector.	
R9	Riesgo reputacional	Posibilidad que se genere afectación negativa de la imagen de la organización ante los diferentes grupos de interés con que se relaciona (clientes, compañías aseguradoras, entes de control, entre otros).	Alta dirección Empleados	Incumplimiento de la promesa de valor a los clientes (en cuanto al acompañamiento y asesoría técnica, cumplimiento y rentabilidad para los clientes).	Afectación a la imagen Pérdidas económicas
R10	Riesgo financiero	Posibilidad de no contar con los recursos económicos o financieros requeridos para el logro de los objetivos estratégicos (El objetivo estratégico es financiero).	Alta dirección	No estimar o disponer de los recursos financieros requeridos para el logro de la estrategia.	Pérdidas económicas Interrupción de la operación

Análisis de Riesgos

En esta etapa se definen los parámetros con los que se realizan las evaluaciones a los riesgos, para lo cual se construyen las escalas de frecuencia e impacto de acuerdo con las necesidades de las empresas.

En la tabla de calificación de frecuencias se determinó el tiempo en que las organizaciones tienen diseñados su planeación estratégica, en tanto que sus descripciones se definieron según la dinámica actual del mercado de seguros, por número de incidentes durante este tiempo.

TABLA DE CALIFICACIÓN DE FRECUENCIA		
VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN
1	Muy baja	Al menos 1 caso en 5 años.
2	Baja	Entre 1 y 2 casos en 5 años
3	Media	Entre 2 y 4 casos en 5 años
4	Alta	Entre 5 y 9 casos en 5 años
5	Muy alta	Más de 10 casos en 5 años

* Adaptación de Mejía 2006 y GREP

Para la tabla de calificación de impacto o severidad se tuvo en cuenta los diferentes efectos que tienen los riesgos estratégicos sobre las empresas y se asignaron cinco niveles, que van desde menor hasta catastrófico.

A continuación se presentan cuatro tablas que se construyeron como guía para realizar el análisis.

Según la afectación de imagen:

TABLA DE CALIFICACIÓN DEL IMPACTO O SEVERIDAD		
VALOR	NIVEL	AFECTACIÓN A LA IMAGEN
5	Menor	Conocimiento de la organización
10	Leve	Conocimiento interno y de clientes
20	Moderado	Conocimiento externo a nivel local (a nivel de agencias)
40	Severo	Conocimiento externo a nivel local hasta las aseguradoras sin consecuencias
80	Catastrófico	Conocimiento externo con consecuencias a nivel local

* Adaptación de Mejía 2006 y GREP

Según los efectos legales o regulatorios:

TABLA DE CALIFICACIÓN DEL IMPACTO O SEVERIDAD		
VALOR	NIVEL	LEGAL O REGULATORIO
5	Menor	Llamado de atención sin acciones
10	Leve	Llamado de atención con acciones preventivas
20	Moderado	Llamado de atención con acciones correctivas
40	Severo	Cancelación del código de intermediación
80	Catastrófico	Sanción y suspensión por parte de la Superintendencia financiera

* Adaptación de Mejía 2006 y GREP

Según los efectos de la interrupción de la operación:

TABLA DE CALIFICACIÓN DEL IMPACTO O SEVERIDAD		
VALOR	NIVEL	INTERRUPCIÓN DE LA OPERACIÓN
5	Menor	Interrupción hasta 1 día
10	Leve	Interrupción entre 1 y 3 días
20	Moderado	Interrupción entre 4 y 8 días
40	Severo	Interrupción entre 9 y 16 días
80	Catastrófico	Interrupción mayor a 17 días

* Adaptación de Mejía 2006 y GREP

Según los efectos Financieros:

TABLA DE CALIFICACIÓN DEL IMPACTO O SEVERIDAD		
VALOR	NIVEL	FINANCIERO
5	Menor	Disminución hasta del 5% de las utilidades
10	Leve	Disminución entre el 6% y 10% de las utilidades
20	Moderado	Disminución entre el 11 y el 30% de las utilidades
40	Severo	Disminución entre el 31 y el 50% de las utilidades
80	Catastrófico	Disminución mayor al 51% de las utilidades

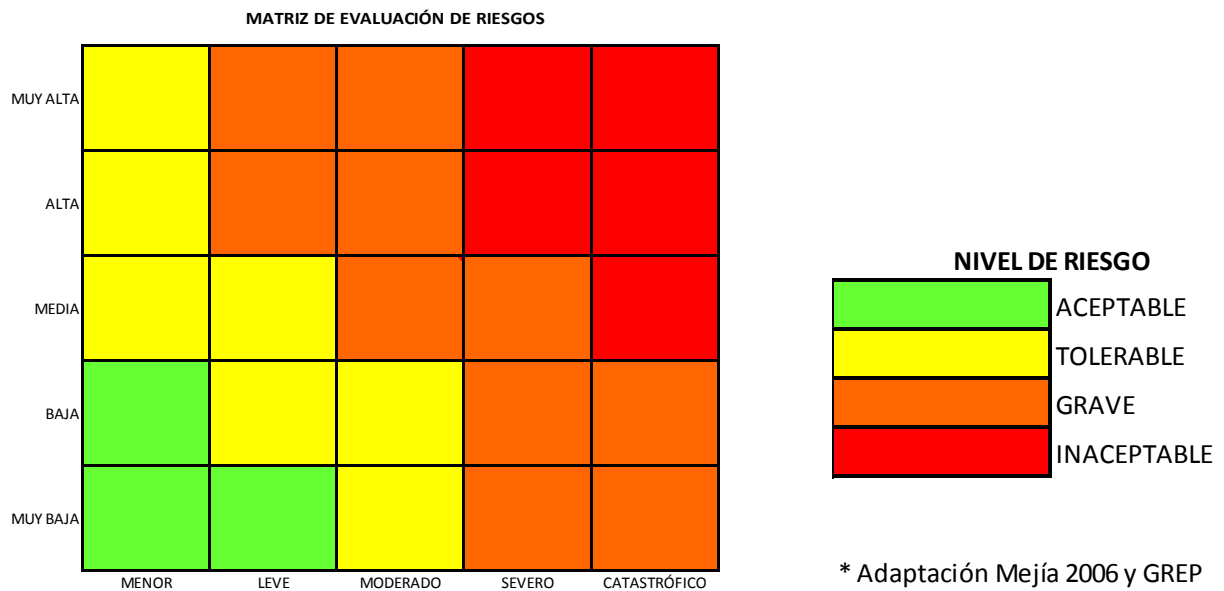
* Adaptación de Mejía 2006 y GREP

Se identificó que la variable financiera de mayor importancia en este tipo de organizaciones son los ingresos, por lo que con ella se midió el efecto económico de la materialización de los riesgos.

Estas calificaciones a los riesgos se realizaron bajo un análisis residual, ya que se identificaron algunos tratamientos o actividades que estaban realizando las empresas para evitar que se materializaran algunos de esos riesgos

Evaluación de riesgos

Teniendo en cuenta las variables planteadas, se procede a darle valor a cada uno de los riesgos identificados, multiplicando su frecuencia e impacto. Luego se ubican dentro de la matriz de evaluación para definir su nivel de riesgo, permitir la priorización y así poder generar los tratamientos que permitan impedir la materialización y crear las herramientas para su monitoreo.



A continuación se presentan las matrices de evaluación de cada empresa

Empresa A

MUY ALTA					
ALTA			R2		
MEDIA	R7 R8	R3	R5		
BAJA			R1 R4 R10	R6 R9	
MUY BAJA					
	MENOR	LEVE	MODERADO	SEVERO	CATASTRÓFICO

RIESGO		NIVEL DE RIESGO		
		PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO
R2	Riesgo de dependencia de proveedores	ALTA	SEVERO	INACEPTABLE
R1	Riesgo de gestión del talento humano	BAJA	SEVERO	GRAVE
R3	Riesgo de cambio de gustos y prioridades de los clientes	MEDIA	MODERADO	GRAVE
R4	Riesgo de modelo de negocio	BAJA	SEVERO	GRAVE
R5	Riesgo de estructura organizacional	MEDIA	SEVERO	GRAVE
R6	Riesgo regulatorio	BAJA	CATASTRÓFICO	GRAVE
R9	Riesgo reputacional	BAJA	CATASTRÓFICO	GRAVE
R10	Riesgo financiero	BAJA	SEVERO	GRAVE
R7	Riesgo de competencia	MEDIA	LEVE	TOLERABLE
R8	Riesgo de transición	MEDIA	LEVE	TOLERABLE

Empresa B

MUY ALTA					
ALTA					
MEDIA		R4	R3 R7	R1 R5	
BAJA				R9 R10	
MUY BAJA			R2	R6 R8	
	MENOR	LEVE	MODERADO	SEVERO	CATASTRÓFICO

RIESGO		NIVEL DE RIESGO		
		PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO
R1	Riesgo de modelo de negocio	MEDIA	SEVERO	GRAVE
R2	Riesgo de estancamiento	MUY BAJA	SEVERO	GRAVE
R3	Riesgo de estructura organizacional	MEDIA	MODERADO	GRAVE
R5	Riesgo de dependencia de clientes	MEDIA	SEVERO	GRAVE
R6	Riesgo político	MUY BAJA	CATASTRÓFICO	GRAVE
R7	Riesgo de competencia	MEDIA	MODERADO	GRAVE
R8	Riesgo de transición	MUY BAJA	CATASTRÓFICO	GRAVE
R9	Riesgo reputacional	BAJA	CATASTRÓFICO	GRAVE
R10	Riesgo financiero	BAJA	CATASTRÓFICO	GRAVE
R4	Riesgo de gestión del talento humano	MEDIA	LEVE	TOLERABLE

Tratamiento de riesgos

En esta etapa se procede a establecer las medidas de tratamiento de los riesgos acordes con su evaluación y se utiliza la matriz de medidas de tratamiento propuesta en la GREP.

MUY ALTA	PV, R	PV, PT, R	PV, PT, T	PV, PT, T	E, PV, PT, T
ALTA	PV, R	PV, PT, R	PV, PT, T	PV, PT, T	E, PV, PT, T
MEDIA	PV, R	PV, PT	PV, PT, R	PV, PT, T	E, PV, PT, T
BAJA	A	PV, PT	PT, R	PV, PT, T	PV, PT, T
MUY BAJA	A	A	PT, R	PT, T	PT, T
	MENOR	LEVE	MODERADO	SEVERO	CATASTRÓFICO

* Fuente GREP

Propuesta

Tratamientos Empresa A

RIESGO		NIVEL DE RIESGO	TRATAMIENTO PROPUESTOS	TIPO DE TRATAMIENTO
R2	Riesgo de dependencia de proveedores	INACEPTABLE	En conjunto con las otras compañías aseguradoras crear espacios de retroalimentación y mejora en la suscripción y reclamación.	Prevenir
			Análisis costo - rentabilidad de estos productos con el fin de determinar márgenes y presupuestos de ventas.	Prevenir
			Solicitar a la aseguradora formación y entrenamiento en políticas de suscripción y reclamación de los seguros.	Prevenir
R1	Riesgo de gestión del talento humano	GRAVE	Desarrollar e implementar estrategias de gestión del conocimiento como trabajo en pares.	Prevenir
			Adquisición de software para relacionamiento con el cliente (CRM).	Prevenir
			Diseño de un plan de contingencia en caso que falte personal clave para la organización.	Proteger
			Diseño e implementación de políticas claras para la retención de personal y planes de bienestar.	Prevenir
R3	Riesgo de cambio de gustos y prioridades de los clientes	GRAVE	Diseño e implementación de metodología para realizar análisis de riesgos y tendencias de las personas.	Prevenir
			Realizar investigación sobre tendencias ó cambios de hábitos en la forma de adquirir los seguros (Validar si existe el estudio por parte de las aseguradoras o si debe realizarse el estudio); a partir de esta se puede desarrollar la omnicanalidad como formas alternas de llegar al cliente.	Prevenir
R4	Riesgo de modelo de negocio	GRAVE	Revisar el modelo de negocio y los objetivos estratégicos, ajustar los tiempos y definir planes de acción para el logro de las metas de forma escalonada.	Prevenir
			Definir e implementar indicadores claves de desempeño que permitan medir el cumplimiento de las acciones.	Prevenir
			De acuerdo con la revisión y ajuste del modelo de negocio, realizar adecuación de los elementos del modelo de operación como estructura, roles, responsabilidades, tecnología de información, entre otras.	Prevenir
			Buscar la forma de poder diversificar la fuente de sus ingresos, ya sea desde incrementar la comercialización de seguros en las otras compañías con las que trabajan o a través de una nueva unidad estratégica donde se provean servicios de consultoría y asesoría en la gestión de riesgos	Prevenir
R5	Riesgo de estructura organizacional	GRAVE	Revisión y adecuación del protocolo de familia de manera que se garantice la sucesión en futuras generaciones.	Prevenir
			Diseño de un plan de contingencia en caso que falte personal clave para la organización.	Proteger
R6	Riesgo regulatorio	GRAVE	Contratación de un tercero especialista en el sector de aseguramiento para los análisis relacionados en los cambios legales.	Prevenir
			Auditorías internas al proceso de suscripción de pólizas; definir y hacer seguimiento a un indicador de riesgos a los errores en la suscripción.	Prevenir - Proteger
R9	Riesgo reputacional	GRAVE	Ajustes de modelo de operación y todos sus componentes de manera que permita cumplir la promesa de valor.	Prevenir
			Indicador de satisfacción del cliente	Prevenir

R10	Riesgo financiero	GRAVE	Realizar un ajuste al presupuesto según las metas y objetivos definidos en la planificación estratégica (según las acciones planteadas y sus plazos).	Prevenir
			Mantener un monitoreo constante, que permita conservar los niveles de utilidad deseados por lo propietarios.	Prevenir
R7	Riesgo de competencia	TOLERABLE	Diseño de estrategias de diferenciación para atraer otros clientes.	Prevenir
			Ampliar las estrategias de fidelización para todos los tipos de clientes.	Prevenir
			Análisis de recursos y capacidades y realizar los ajustes con el fin de lograr mayor cobertura de clientes.	Prevenir
R8	Riesgo de transición	TOLERABLE	Establecer indicador de cambios en el mercado con el fin de monitorear posibles cambios y tendencias.	Prevenir
			Análisis de informes de estudios de tendencias e investigaciones de mercados.	Prevenir

Propuesta tratamientos Empresa B

Monitoreo y seguimiento de riesgos

Luego de la evaluación de riesgos, se seleccionan los más críticos para las empresas y se establece una propuesta de Indicador Clave de Riesgo (ICR) que les permita su monitoreo y seguimiento.

Para la empresa A se seleccionaron 4 riesgos y se construye un indicador para el monitoreo de cada uno.

RIESGO		NIVEL DE RIESGO	TRATAMIENTO PROPUESTOS	TIPO DE TRATAMIENTO
R1	Riesgo de modelo de negocio	GRAVE	Análisis del modelo de operación actual, y a partir de este, realizar los ajustes en procesos, procedimientos y políticas de modo que logren soportar la estrategia.	Prevenir
			Implementar estrategias de gestión del cambio y cultura de modo que el personal se adapte más fácilmente a los cambios.	Prevenir
			Asegurar un despliegue de la estrategia, tanto en los objetivos de los procesos, como en el desempeño de los empleados. Definir mecanismos de medición de la estrategia	Prevenir
R2	Riesgo de estancamiento	GRAVE	Establecer una nueva unidad de negocio que se enfoque en otros tipos de seguros.	Transferir
			Análisis de la estructura organizacional y realizar ajustes para hacerla más eficiente y efectiva (costos y resultados).	Prevenir
			El modelo de negocio, modelo de operación y la estructura que los soporta debe ajustarse y revisarse de manera que sea flexible y pueda adaptarse fácilmente a los cambios.	Prevenir
R3	Riesgo de estructura organizacional	GRAVE	Análisis de la estructura organizacional y realizar ajustes para hacerla más eficiente y que esté alineada con los objetivos estratégicos. Esta actividad debe hacerse con un tercero experto (asesoría externa). La estructura deberá ser flexible de modo que permita una rápida adaptación a los cambios del entorno.	Prevenir
R5	Riesgo de dependencia de clientes	GRAVE	Establecer una nueva unidad de negocio que se enfoque en otros tipos de seguros.	Transferir
R6	Riesgo político	GRAVE	Participación activa en agremiaciones como Camacol con el fin de poder identificar y anticiparse a posibles cambios que afecten la organización.	Prevenir
			Desarrollar la capacidad (conocimientos y otros) para realizar alianzas con entidades del Estado en caso que se dé exclusividad de asegurar proyectos del Estado.	Prevenir
R7	Riesgo de competencia	GRAVE	Identificar capacidades necesarias que se deban potencializar para monitorear movimientos de la competencia y anticiparse a estos.	Prevenir
			Afianzar y potencializar las alianzas estratégicas con la competencia.	Proteger
R8	Riesgo de transición	GRAVE	Establecer una nueva unidad de negocio que se enfoque en otros tipos de seguros y genere equilibrio en portafolio y en los ingresos.	Transferir
			Alineación y ajuste de la estructura organizacional.	Prevenir

R9	Riesgo reputacional	GRAVE	Este riesgo se trata a través del cumplimiento de las medidas de tratamiento propuestas para los otros riesgos. Así mismo, gestionar los riesgos operativos de la empresa.	Prevenir
R10	Riesgo financiero	GRAVE	Con el fin de estimar y asignar los recursos financieros es necesario que se identifiquen todas las necesidades, se estime su costo y se pueda ajustar el tiempo. Entre estos recursos está el humano, capacitación, infraestructura, tecnología, afiliaciones y suscripciones a agremiaciones, es decir, todo lo que se requiere para lograr los objetivos estratégicos.	Prevenir
R4	Riesgo de gestión del talento humano	TOLERABLE	La alta dirección debe liderar y proveer los recursos para el diseño e implementación de procedimientos y políticas para la gestión de recurso humano, donde se incluyan planes de retención.	Prevenir

R2	RIESGO DE DEPENDENCIA DE PROVEEDORES	INACEPTABLE
NOMBRE DEL INDICADOR	Indicador de incumplimiento en tiempos	
DEFINICIÓN	Indicador de incumplimiento en los tiempos de suscripción e indemnización	
FUENTES DE INFORMACIÓN	Solicitudes de suscripción Solicitudes de indemnización (Tiempo que transcurre entre las solicitudes y la respuesta de la aseguradora).	
TIPO DE INFORMACIÓN	Información cualitativa Solo se mide para las "otras aseguradoras".	
FÓRMULA	Número solicitudes con incumplimiento en tiempos / total de solicitudes	
META	Cero. No se deben presentar incumplimientos en los tiempos.	
UMBRAL	No aplica	
PERIODICIDAD	Mensual	
RESPONSABLE	Ejecutivos	
RESULTADO	A partir de los indicadores de incumplimiento, se convocará a las aseguradoras para realizar mejoras y ajustes según resultados.	

R3	RIESGO DE CAMBIO DE GUSTO Y NECESIDADES DEL CLIENTE	GRAVE
NOMBRE DEL RIESGO	Indicador de cambios en los gustos de seguros	
DEFINICIÓN	Indicador que permite identificar nuevos gustos, tendencias o necesidades especiales para la adquisición de seguros de personas	
FUENTES DE INFORMACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resultado de estudio y análisis de riesgos y tendencias en las personas. 2. Análisis de otros estudios propios de las aseguradoras sobre necesidades y tendencias en seguros de personas. 3. Estudios de aseguradoras de otros países sobre nuevos productos en el mercado de seguros. 	
TIPO DE INFORMACIÓN	Información semicuantitativa. Fuentes externas.	
FÓRMULA	Número de tendencias o nuevas necesidades identificadas / desarrollos de nuevos productos para cumplir estas tendencias.	
META	Por definir.	
UMBRAL	No aplica	
PERIODICIDAD	Anual	
RESPONSABLE	Responsables de gestión de mercadeo (o si es la alta dirección).	
RESULTADO	Este indicador evidenciará qué tanto está la organización en equipo con la aseguradoras atendiendo y anticipando las nuevas necesidades o tendencias en el mercado de seguros de personas. Este indicador proporciona información sobre tendencias y riesgos emergentes que pueden afectar el éxito de la organización, e incluso del gremio de los intermediarios de seguros.	

R5	RIESGO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	GRAVE
NOMBRE DEL INDICADOR	Indicador de ausencia de personal clave	
DEFINICIÓN	Este indicador permite identificar ausencias de personal clave para la continuidad. Adicionalmente, se pueden analizar causas, temporalidades, frecuencias y otros elementos de los eventos de ausencia.	
FUENTES DE INFORMACIÓN	Registros de gestión humana.	
TIPO DE INFORMACIÓN	Cualitativa y cuantitativa interna.	
FÓRMULA	Actividades claves dejadas de ejecutar, retrasos o reprocesos por no contar con la disponibilidad del personal clave.	
META	Cero interrupciones de la operación.	
UMBRAL	No aplica	
PERIODICIDAD	Se debe analizar cada que se presente un incidente de interrupción de las operación por ausencia de personal clave.	
RESPONSABLE	Alta dirección.	
RESULTADO	El análisis de las ausencias y las consecuencias de estas permitirán establecer un marco de acción más oportuno para el establecimiento de los planes de contingencia en caso de no contar con personal clave y para ajustar el protocolo de familia en mando en caso de ser necesario.	

R6	RIESGO REGULATORIO	GRAVE
NOMBRE DEL INDICADOR	Indicador de errores u omisiones en el proceso de suscripción.	
DEFINICIÓN	Este indicador permite identificar los errores u omisiones que se estén generando en el procesos de suscripción de pólizas y que puede exponer a la organización a llamados de atención o sanciones.	
FUENTES DE INFORMACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Validaciones y revisiones al proceso de suscripción. 2. Resultados de auditorías internas. 3. Resultados de auditorías externas. 4. Quejas y reclamos de clientes. 	
TIPO DE INFORMACIÓN	Información semicuantita.	
FÓRMULA	# número de pólizas con errores u omisiones /Total de pólizas	
META	0	
UMBRAL	No aplica	
PERIODICIDAD	Se mide o genera la información semanal. Revisión mensual.	
RESPONSABLE	Alta dirección	
RESULTADO	<p>Este indicador analiza el tipo de errores u omisiones generados en la suscripción lo cual permitirá identificar el porqué y aplicar medidas correctivas como capacitación y entrenamiento, automatización, entre otros.</p> <p>Igualmente, al medirlo y retroalimentar a los empleados, también permitirá generar medidas de sensibilización que eviten la ocurrencia de errores.</p>	

Para la Empresa B se seleccionan 3 riesgos, dentro de los cuales se encuentra uno al que se le proponen 2 indicadores claves de riesgo para su monitoreo.

R5 - ICR 1	RIESGO DE DEPENDENCIA DE CLIENTES	GRAVE
NOMBRE DEL RIESGO	Indicador de pérdida de clientes	
DEFINICIÓN	Indicador que permite identificar clientes que compran sus seguros con otros intermediarios.	
FUENTES DE INFORMACIÓN	1. Datos de llamadas a clientes. 2. Disminución de ingresos.	
TIPO DE INFORMACIÓN	Cuantitativa	
FÓRMULA	Número de clientes de periodo actual / Número total de clientes	
META	10 % (se aclara que la meta se debe definir según el apetito y tolerancia de riesgo de la organización)	
UMBRAL	15%	
PERIODICIDAD	Trimestral	
RESPONSABLE	Alta dirección y ejecutivos	
RESULTADO	<p>Permite identificar tendencia en disminución de clientes, y por ende de ingresos.</p> <p>Si se analiza el dato, permitirá identificar por qué se están retirando de la organización y tomar acciones que implican potencializar fidelización o comercialización de nuevos productos.</p>	

R5 - ICR 2	RIESGO DE DEPENDENCIA DE CLIENTES	GRAVE
NOMBRE DEL RIESGO	Indicador de incidentes en la atención de clientes	
DEFINICIÓN	Este indicador permite identificar incidentes en la prestación de servicios de los clientes que en caso de no atenderse oportunamente, podrían generar la pérdida de este.	
FUENTES DE INFORMACIÓN	1. Datos de llamadas a clientes. Llamadas que se harán siempre que se realice una atención o prestación de servicio a los clientes. 2. Canal PQRS (Preguntas, Quejas, Reclamos, Solicitudes)	
TIPO DE INFORMACIÓN	Cualitativa de origen externo (clientes)	
FÓRMULA	Incidentes por inadecuada prestación de servicios Incidentes que permitan identificar mejora de servicios Incidentes que permiten identificar productos complementarios	
META	No aplica	
UMBRAL	No aplica	
PERIODICIDAD	Trimestral	
RESPONSABLE	Alta dirección y ejecutivos	
RESULTADO	Permite: 1. Identificar incidentes que podrían llevar a la pérdida del cliente. 2. Analizar peticiones, quejas y requerimientos que permitan una mejora en servicios y atención a los clientes. 3. Permite identificar necesidades de los clientes para la creación de productos complementarios.	

R6	RIESGO POLÍTICO	GRAVE
NOMBRE DEL INDICADOR	Indicador de nuevas regulaciones	
DEFINICIÓN	Indicador de nuevas regulaciones emitidas para el sector asegurador y para el sector de la construcción.	
FUENTES DE INFORMACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Medios de comunicación en los cuales se informan proyectos de ley y nuevas regulaciones relacionadas con los sectores. 2. Comunicaciones formales de la Superintendencia financiera. 3. Comunicaciones de la Cámara Colombiana de la Construcción. 	
TIPO DE INFORMACIÓN	Información cualitativa	
FÓRMULA	# de cambios que afectan la operación y logros de los objetivos / total de cambios y nuevas regulaciones	
META	No aplica	
UMBRAL	No aplica	
PERIODICIDAD	Semestral	
RESPONSABLE	Alta dirección, equipo técnico y jurídico	
RESULTADO	A partir del análisis de esta información, la organización podrá medir su capacidad de adaptarse a nuevos cambios. Igualmente, podrá identificar cambios en los niveles de riesgo y riesgos emergentes que los lleve a desarrollar nuevas capacidades para lograr sostenimiento y permanencia.	

R7	RIESGO DE COMPETENCIA	GRAVE
NOMBRE DEL INDICADOR	Indicador de crecimiento de la competencia	
DEFINICIÓN	Indicador de crecimiento de las ventas y clientes de la competencia.	
FUENTES DE INFORMACIÓN	1. Datos de llamadas a clientes que se han retirado y han adquirido los seguros con otros intermediarios. 2. Informes del gremio asegurador.	
TIPO DE INFORMACIÓN	Cuantitativa	
FÓRMULA	% crecimiento de ventas de la competencia vs % decrecimiento de ventas propias (comparar los datos)	
META	No aplica	
UMBRAL	No aplica	
PERIODICIDAD	Semestral	
RESPONSABLE	Alta dirección	
RESULTADO	El análisis de la información relacionada con las ventas de la competencia vs. la disminución de ventas propias (si se genera), permitirá identificar información para generar otras estrategias de mercadeo ya sea por productos, empaquetados, nuevas tendencias u otras características.	

Comunicación y consulta

Esta etapa no hace parte del proceso secuencial de la metodología, sino que se debe realizar de manera constante y transversal en todas las organizaciones donde se aplique.

En esta fase se utilizó la guía de preguntas propuestas en la GREP para conocer el estado y se realizó un diagnóstico de la situación actual de las empresas, donde se identificaron posibles mejoras en el proceso de comunicación y consulta para la gestión de riesgos estratégicos.

Empresa A

PREGUNTA	SÍ / NO	FRECUENTE / NO FRECUENTE
Se cumple con la jerarquía de la organización para comunicar la información con respecto a los riesgos.	SÍ	NO FRECUENTE
Se tiene en cuenta a los empleados para la toma de decisiones estratégicas	NO	
Se comunica a la organización la implementación de medidas de seguridad	SÍ	NO FRECUENTE
Se comunica a todos los empleados sobre la implementación del proceso de administración de riesgos	NO	
Existe solidaridad y espíritu de trabajo de en equipo	SÍ	FRECUENTE
Existe acercamiento entre los niveles organizacionales	SÍ	FRECUENTE
Se confía en las personas	SÍ	FRECUENTE
Se diseñan procesos de trabajo eficientes y se les comunica a todos los empleados	SÍ	FRECUENTE
Se permite la autonomía y responsabilidad de las personas y los equipos de trabajo en cuanto a los riesgos	NO	
Existe tolerancia ante los errores	SÍ	NO FRECUENTE
Se genera un nivel de aceptación ante los riesgos que se puedan presentar	NO	
Existe claridad organizacional entre los empleados con respecto a los riesgos que se puedan presentar.	NO	
Tiene en cuenta las opiniones de sus empleados al momento de tomar decisiones importantes	SÍ	FRECUENTE

Empresa B

PREGUNTA	SÍ / NO	FRECUENTE / NO FRECUENTE
Se cumple con la jerarquía de la organización para comunicar la información con respecto a los riesgos.	SÍ	FRECUENTE
Se tiene en cuenta a los empleados para la toma de decisiones estratégicas	SÍ	NO FRECUENTE
Se comunica a la organización la implementación de medidas de seguridad	SÍ	NO FRECUENTE
Se comunica a todos los empleados sobre la implementación del proceso de administración de riesgos	SÍ	NO FRECUENTE
Existe solidaridad y espíritu de trabajo de en equipo	SÍ	FRECUENTE
Existe acercamiento entre los niveles organizacionales	SÍ	FRECUENTE
Se confía en las personas	SÍ	FRECUENTE
Se diseñan procesos de trabajo eficientes y se les comunica a todos los empleados	SÍ	NO FRECUENTE
Se permite la autonomía y responsabilidad de las personas y los equipos de trabajo en cuanto a los riesgos	SÍ	NO FRECUENTE
Existe tolerancia ante los errores	SÍ	NO FRECUENTE
Se genera un nivel de aceptación ante los riesgos que se puedan presentar	NO	
Existe claridad organizacional entre los empleados con respecto a los riesgos que se puedan presentar.	NO	
Tiene en cuenta las opiniones de sus empleados al momento de tomar decisiones importantes	SÍ	FRECUENTE

Se identificó que la Empresa B cuenta con una comunicación y consulta un poco más efectiva que la Empresa A, debido a su estructura organizacional y a los planes de capacitación que se manejan con su personal, donde temas como el manejo y la gestión de riesgos han sido presentados y socializados en todos los niveles de la organización. Sin embargo, luego de realizado el análisis, se propone una matriz de comunicación para la gestión de riesgos estratégicos donde se establece qué se comunica, el público objetivo de

la comunicación, quién debe realizar la comunicación, cada cuánto se debe comunicar y los medios para entregar los comunicados. Esta matriz podrá ser usada en ambas empresas y ajustada a sus planes y programas para la gestión de sus riesgos estratégicos.

MATRIZ DE COMUNICACIÓN PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS ESTRATÉGICOS EMPRESAS A Y B				
QUE SE COMUNICA	PÚBLICOS	QUIEN COMUNICA	FRECUENCIA	MEDIO DE COMUNICACIÓN
Compromiso e intención de gestionar los riesgos estratégicos (política de riesgos).	Empleados Compañías aseguradoras Proveedores Clientes	Alta dirección	Al inicio del proyecto y se refuerza anual.	En información impresa Reuniones formales Reuniones informales Correo electrónico Página web
Diseño de la estructura para la gestión de los riesgos estratégicos en la organización (roles y responsabilidades para la gestión de riesgos).	Empleados	Alta dirección	Al inicio del proyecto y se refuerza anual.	Manual o cartilla de gestión de riesgo. Responsabilidades de la gestión de riesgos en los perfiles de los cargos.
Presupuesto y asignación de recursos para la gestión de los riesgos estratégicos.	Empleados	Alta dirección	Al inicio del proyecto	Reunión por áreas.
Comunicación del Mapa de riesgos estratégicos de la organización y sus actualizaciones	Empleados	Alta dirección	En su primera versión Anual	Reunión por áreas. Informe de gestión de riesgos
Formalización de las medidas de tratamiento de los riesgos estratégicos	Dueños de los riesgos Empleados	Alta dirección	En su primera versión Anual	Reunión por áreas. Informe de gestión de riesgos
Seguimiento al cumplimiento de las medidas de tratamiento de los riesgos	Dueños de los riesgos Alta dirección	Responsable de la gestión de riesgos	Semestral	Reunión con cada responsable y equipo de trabajo que apoya Informe de seguimiento a las medidas de tratamiento.
Monitoreo a los riesgos (seguimiento a los indicadores clave de los riesgos estratégicos)	Alta dirección Empleados Dueños de los riesgos	Responsable de la gestión de riesgos	Semestral	Reunión con cada responsable y equipo de trabajo que apoya Fichas de seguimiento a indicadores claves de riesgos.
Nuevos eventos de riesgo interno o externos	Responsable de la gestión de riesgos	Quien lo identifica	Cada que se identifique	Reporte por correo electrónico Registro de eventos de riesgos.

Resultados y recomendaciones

Teniendo en cuenta los objetivos de este informe, a continuación se describen los resultados encontrados y se plantean recomendaciones con el fin de que la GREP cumpla con su objetivo de ayudar a las pymes a entender, conocer, administrar y gestionar los riesgos estratégicos con los que se conviven en su diario desarrollo.

Con el fin de entregar claridad al empresario pyme desde el proceso de definición de los conceptos que acompañan la GREP, estos fueron actualizados con autores, libros, documentos y publicaciones que permitieron ampliar su definición.

El glosario general de riesgos estratégicos nombrados en la GREP se agrupó en tres bloques que los enmarcan y caracterizan. Estos son los basados en la información para la toma de decisiones, los basados en el entorno interno y externo y los basados en los procesos, lo que permitirá al empresario a definir los riesgos que por su actividad y sector podrían afectar su compañía, los cuales que son diferentes en cada organización.

Las guías y tablas propuestas por la GREP están enfocadas a apoyar el análisis de una pyme que realice un proceso de elaboración y comercialización de productos. Estas tablas pueden generar confusión al momento de aplicar la metodología en empresas de otros sectores. En este caso que corresponda al sector servicios, por lo que se recomienda adaptarlas a una definición más global y amplia que permita el proceso de aplicación de la metodología, evitando al máximo confusión y así mala interpretación de los análisis realizados.

Al ser las Pymes empresas con recursos limitados, un acompañamiento desde la academia en unión con las agremiaciones y cámaras de comercio sería muy fructífero. No

solo ayudaría a la fase de definición de los contextos tanto externo como interno, sino a la creación de alianzas estratégicas con el fin de generar cultura de riesgos entre empresas del mismo sector, convirtiéndolas en una fuerza que motive la trascendencia en el tiempo de las organizaciones.

Al definir que se va a realizar la aplicación de la metodología, es necesario que la empresa tenga claridad en el apetito de riesgo, pues este refleja el número de impactos adversos que la empresa acepta que sucedan con el fin de lograr los objetivos y definir hasta dónde puede exponerse. También, se deben determinar un marco y unos objetivos específicos que se desean cumplir con la aplicación de la GREP en las pyme.

A partir de los riesgos estratégicos, las organizaciones deberán hacer un despliegue para identificar qué, de la operación, afecta estos riesgos y hacer también el respectivo análisis de riesgo operativo. Es decir, cómo en las empresas analizadas, un error en la suscripción de una póliza de seguro hace parte de la operación, pero si se materializa este riesgo, podría tener efectos muy graves para la organización.

Las empresas deben tener claras las estrategias y definir el periodo de tiempo en el que se van a desarrollar y ejecutar, dichos periodos deben ir acompañados de planes de acción para cada estrategia en lapsos de tiempo definidos más cortos, que permitan el seguimiento y lograr el enfoque en la gestión, para cumplir la estrategia.

Las pymes de hoy se desenvuelven en mercados cada vez más exigentes y cambiantes. Tal dinamismo e intensidad hacen de la gestión de riesgos estratégicos un factor importante en su sostenibilidad. La aplicación de este tipo de metodologías permite tener claro el panorama donde se desenvuelven, además de generar conocimiento en todas las áreas de las organizaciones. Para acompañar al segmento pyme, estas herramientas

deben ser prácticas y de fácil aplicación en este tipo de empresas, donde en muchos casos, los recursos y el tiempo son limitados.

Esta metodología fue diseñada para ser aplicada en pymes, por su importancia en el segmento de empresas generadoras de empleo y de ingresos, pero aún hay un segmento que requiere herramientas para germinar y consolidarse. Se trata de las Mipymes organizaciones que surgen como emprendimientos, y en muchos casos, familiares. Este segmento requiere de herramientas que les permitan trascender en el tiempo, y una metodología como la GREP diseñada para este tipo de organizaciones sería de gran utilidad.

Bibliografía

Acopi, (2016). Las mipymes impulsan la generación de empleo en Colombia. Consultado

Abril 15, 2016, en HYPERLINK "http://acopivalle.com.co/la-mipymes-impulsan-la-generacion-de-empleo-en-colombia/" <http://acopivalle.com.co/la-mipymes-impulsan-la-generacion-de-empleo-en-colombia/>

Agencia EFE | El País. (10 de Abril de 2017). <http://www.elpais.com.co>. Obtenido de <http://www.elpais.com.co/economia/reforma-tributaria-impulsa-la-recaudacion-fiscal-en-un-7-4-en-colombia.html>

Australian/New Zealand Standard. (31 de Agosto de 2004). Risk Management AS/NZS 4360:2004. *Risk Management AS/NZS 4360:2004*. Standar Australia.

Cano, C. G., Esguerra, M. D., García, N., Rueda, J. & Velasco, A. (02 de Mayo de 2014). [WWW.BANREP.GOV.CO](http://www.banrep.gov.co). Obtenido de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/eventos/archivos/sem_357.pdf

Castrogiovanni, G. J. (1996). Pre-Start up planning and the survival of new small Businesses: theoretical linkages. *Journal of Management*, 22(6), 801-822

Colombia. (2 de Mayo de 2014). Obtenido de www.colombia.com: <http://www.colombia.com/actualidad/economia/sdi/87823/las-empresas-familiares-representan-el-70-de-la-industria-colombiana>

Corte, J. J., & Corte, M. (2015). Omnicanalidad: Adaptarse a los Cambios. *Cuestion Logistica*(220), 35-38.

COSO (2004). Enterprise Risk Management – Integrated Framework.

Craig, J. & Lindsay, N. J. (2002). Incorporating the family dynamic into the entrepreneurship process. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9 Iss: 4, 416 – 430.

De la Rosa, S. (2007). Cómo avanzar en la gestión de riesgo empresarial. *Auditor interno*, Junio 2007.

Deloitte & Touche e IMEF. (2003). *Administración integral de riesgos de negocio*. México D.F.: Ruíz Urquiza y Cia., S.C.

Deloitte (2010). *Administración de la empresa inteligente frente al riesgo*. Deloitte Development LLC.

Deloitte, Hernández, J. & Mejía, G. (2012). *Riesgos Estratégicos: no permita que su negocio dependa de la suerte*. Deloitte Touche Tohmatsu.

Deloitte. (2016). *Deloitte*. Obtenido de Deloitte Colombia:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/technology/Articulo%20Omnicanalidad.pdf>

Dinero. (2 de Septiembre de 2015). *Dinero*. Obtenido de Dinero:

<http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>

Dinero. (15 de Septiembre de 2016). Obtenido de Dinero: [http://www.dinero.com/edicion-](http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/porcentaje-y-contribucion-de-las-pymes-en-colombia/231854)

[impresacaratula/articulo/porcentaje-y-contribucion-de-las-pymes-en-colombia/231854](http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/porcentaje-y-contribucion-de-las-pymes-en-colombia/231854)

Dinero. (21 de Julio de 2016). Obtenido de Dinero: [http://www.dinero.com/edicion-](http://www.dinero.com/edicion-impresasectores/articulo/el-buen-comportamiento-de-la-industria-aseguradora/225914)

[impresasectores/articulo/el-buen-comportamiento-de-la-industria-aseguradora/225914](http://www.dinero.com/edicion-impresasectores/articulo/el-buen-comportamiento-de-la-industria-aseguradora/225914)

Dinero. (27 de Enero de 2017). *WWW.DINERO.COM*. Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/el-reto-de-la-inclusion-financiera-es-el-acceso-a-internet/241434>

Dinero en Movimiento. (2014). Obtenido de Dinero en Movimiento:

<https://dineroenmovimiento.wordpress.com/tag/billetera-movil/>

El Economista . (31 de Agosto de 2015). Obtenido de <http://eleconomista.com.mx/sistema-financiero/2015/08/31/seguros-representarian-51-pib-2030>

El Espectador. (11 de Enero de 2017). *EL ESPECTADOR*. Obtenido de <http://www.elespectador.com/noticias/nacional/colombia-tiene-el-tercer-mejor-sistema-de-salud-del-mun-articulo-674263>

FASECOLDA. (1 de Junio de 2011). *FASECOLDA*. Obtenido de Fasecolda:

http://www.fasecolda.com/files/4613/9101/6723/los_seguros_de_vida.pdf

FASECOLDA. (23 de Febrero de 2017). *FASECOLDA*. Recuperado el 13 de 04 de 2017, de FASECOLDA: <http://www.fasecolda.com/index.php/fasecolda/estadisticas-del-sector/resumen-ejecutivo/>

FASECOLDA. (13 de Abril de 2017). *FASECOLDA*. Obtenido de FASECOLDA:

<http://www.fasecolda.com/index.php/servicios/directorio/companias-de-seguros/>

FITCH RATINGS. (06 de Diciembre de 2016). *www.fitchratings.com*. Obtenido de [www.fitchratings.com/outlooks:](http://www.fitchratings.com/outlooks/)

http://www.fitchratings.com.co/ArchivosHTML/RepEsp_9073.pdf

García, C. A. (24 de Febrero de 2017). *EL TIEMPO*. Recuperado el 14 de 04 de 2017, de

EL TIEMPO: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/aseguradoras-que-llegan-a-colombia-60836>

Garton Ash, T. (21 de Enero de 2017). *ELPAIS.COM*. Obtenido de

http://elpais.com/elpais/2017/01/20/opinion/1484937314_892251.html

Gobierno y Farc-EP. (26 de Mayo de 2013). *Oficina del Alto Comisionado para la Paz* .

Obtenido de <http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co>:

<http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/Documents/informes-especiales/abc-del-proceso-de-paz/politica-de-desarrollo-agrario-integral.html>

Hernández Fernández, L. (2007). Competencias Esenciales y Pymes Familiares: Un modelo para el éxito empresarial. *RCS Vol XIII No 2*, 249 – 263.

ISO. (2015). En *ISO 31000 Gestión de riesgos. Guía práctica para pymes* (págs. 8-9).

Vernier, Ginebra, Suiza.

ICONTEC. (2014). *NTC-ISO 31000:2009. Gestión del riesgo, principios y directrices*. Bogotá: ICONTEC.

Johnson, G. Scholes, K. & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Pearson Educación, Séptima Edición. Cap. 1. 11 - 40.

Krappe, A., Goutas, L & Von Schlippe, A. (2011). The "Family business brand": an enquiry in to the construction of the image of family businesses. *Jornural of family business management*, Vol1. 37-46.

López, F. y Salas, H. 2009. *La Investigación Cualitativa en Administración*. Cinta Moebio 35:128-145.

Martínez Pinzón, M. C., & Moreno Barbosa, F. H. (Enero-Junio de 2015). Consideraciones jurídicas de la comercialización masiva de seguros a través de canales de affinity.

Revista Ibero-Latinoamericana de Seguros, 24-42.

MBM CONSULTING. (03 de Marzo de 2014). *MBM CONSULTING*. Obtenido de

<http://mbmconsulting.co/articulos/bancaseguros-en-el-mundo/>

McConnell, P. (2016). *Strategic Risk Management*. Londres: Incisive Risk Information Limited.

Mejía, R. C. (2006). Administración de riesgos. Un enfoque empresarial. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Mejía, R. C. (2011). *El riesgo y la historia empresarial antioqueña. Tres casos de estudio*.

Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Mejía, R. C. (2013). *Identificación de riesgos*. Medellín : Fondo Editorial Universidad

EAFIT.

MINEDUCACION. (31 de Mayo de 2016). Obtenido de

<http://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-357154.html>

Miller, D. y Le-Breton (2005). *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Cambridge: Mass. Harvard Business School Press.

Mintzberg, H. (2003) *The strategy process: concepts, contexts, cases*. Pearson Education.

Morán Cubides, J. F. (1 de Octubre de 2014). *Repositorio Institucional - Pontificia*

Universidad Javeriana. Recuperado el 17 de 04 de 2017, de Repositorio

Institucional - Pontificia Universidad Javeriana:

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/15501/MoranCubidesJonhFreddy2014.pdf?sequence=1>

Naciones Unidas. (4 de Noviembre de 2016). *http://www.un.org*. Obtenido de

http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/combater-el-cambio-climatico/

Organización Mundial De La Salud. (Julio de 2007). *ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA*

SALUD. Recuperado el 2017, de *http://www.who.int/ageing/about/facts/es/*

Organizaciones Solidarias. (2014). Recuperado el 14 de Abril de 2017, de Organizaciones

Solidarias: *http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/pagina-basica/pdf/5%20%20ESTUDIOS%20DEL%20SECTOR.pdf*

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio* (Primera ed.).

Barcelona, España: Deusto.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de*

valor. Barcelona, España: Deusto.

Pérez, A. I. (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. 3

ciencias, 1-12.

Portafolio. (16 de Diciembre de 2016). Las Pymes, una fuerza productiva en el país.

Portafolio.

Porter, M. (1996). What is Strategy?. *Harvard Business Review*. 1 – 20.

Presidencia De Colombia . (29 de Diciembre de 2016). *Presidencia de La República*.

Obtenido de <http://es.presidencia.gov.co/sitios/busqueda/noticia/161229-Balance-2016-El-empleo-digno-y-de-calidad-siguio-creciendo-en-Colombia/Noticia>

Pymempresario. (2011). Obtenido de <http://www.pymempresario.com/2011/03/errores-mas-comunes-del-empresario-pyme-condusef/>

Rave Agencia De Seguros, 2010. <http://rave.com.co/>

República de Colombia, Decreto Nacional 734 de 2012. Ley 905 de 2004, Agosto 2 de 2004. Consultado Abril 1 de 2016, en HYPERLINK "<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501>" <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501>

SALESFORCE. (16 de 4 de 2017). Obtenido de salesforce:

<https://www.salesforce.com/mx/?ir=1>

Superintendencia Financiera De Colombia. (4 de Octubre de 2012). *¿Hacia Dónde Vamos En El Sector Asegurador Colombiano?* Obtenido de

<https://www.superfinanciera.gov.co/>

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Buscador&lTipo=busqueda&lFuncion=BuscadorArchivos&idRecurso=31365>

Superintendencia Financiera de Colombia. (28 de Diciembre de 2015). *CIRULAR Externa 050 DE 2015*. Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co/>

https://www.superfinanciera.gov.co

Suramericana. (2015). *Informe Anual Suramericana 2015*. Medellín: Suramericana.

Torrego, J. M., & Kishinchand, I. (19 de Diciembre de 2016). *El Referente*. Obtenido de El Referente: [Rhttp://elreferente.es/tecnologicos/ecosistema-insurtech-espana-30453](http://elreferente.es/tecnologicos/ecosistema-insurtech-espana-30453)

Universia. (8 de Marzo de 2017). Obtenido de Universia:

<http://noticias.universia.com.ar/cultura/noticia/2017/03/08/1150301/10-avances-tecnologicos-revolucionaran-2017.html>

Velásquez, F. (2004). La Estrategia, la estructura y las formas de asociación: Fuentes de Ventaja competitiva para las Pymes Colombianas. *Estudios Gerenciales*, Vol. 20 No 93.

Willis Towers Watson. (07 de Julio de 2017). *Willis Towers Watson*. Obtenido de EL BLOG Del Líder En Consultoría Y Gerencia De Riesgos:

<http://willisupdate.com/factores-que-transformaran-el-sector-asegurador/>